Дмитрий Львович Медведев

33 ПРИНЦИПА ЧЕРЧИЛЛЯ

Успешный опыт, положенный на бумагу

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Эта книга посвящена одной из самых влиятельных политических персон XX века. Прожив долгую жизнь, полную ответственных решений и волевых поступков, Уинстон Черчилль вошел в историю не только как государственный деятель и премьер-министр Великобритании, но и как военный, журналист и писатель. Под одной обложкой собраны основные подходы и методы, которыми Уинстон Черчилль руководствовался в своей жизни. Они охватывают широчайший набор жизненных ситуаций – от достижения успеха в карьере и работы с информацией до развития личности и самосовершенствования.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

- Дмитрий Медведев
  -
  - Часть I
    - Принцип № 1
    - Принцип № 2
    - Принцип № 3
    - Принцип № 4
    - Принцип № 5
    - Принцип № 6
  - Часть II
    - Принцип № 7
    - Принцип № 8
    - Принцип № 9
    - Принцип № 10
    - Принцип № 11
    - Принцип № 12
    - Принцип № 13
  - Часть III
    - Принцип № 14
    - Принцип № 15
    - Принцип № 16
    - Принцип № 17
    - Принцип № 18
    - Принцип № 19
    - Принцип № 20
  - Часть IV
    - Принцип № 21
    - Принцип № 22
    - Принцип № 23

        - Принцип № 24
        - Принцип № 25
        - Принцип № 26
        - Принцип № 27
    - Часть V
        - Принцип № 28
        - Принцип № 29
        - Принцип № 30
        - Принцип № 31
        - Принцип № 32
        - Принцип № 33
    - Примечания
        - Часть I. Секреты успеха
        - Часть II. Принятие решений
        - Часть III. Искусство управления
        - Часть IV. Мировоззрение
        - Часть V. Личное
        - Избранная библиография
            - Русскоязычные издания
            - Англоязычные издания
- notes
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5
    - 6
    - 7
    - 8
    - 9
    - 10
    - 11
    - 12
    - 13
    - 14
    - 15
    - 16
    - 17
    - 18
    - 19
    - 20
    - 21
    - 22
    - 23

- ○ 24
- ○ 25
- ○ 26

Дмитрий Медведев
33 принципа Черчилля

Моему сыну Льву посвящается

К 150-летию Черчилля

Биография эпохи

Фотография на обложке фотографа *Юсуфа Карша.*

© Д. Л. Медведев, 2024
© Оформление. ООО «Издательство АСТ», 2024

Часть I
Секреты успеха

Принцип № 1
Управлять карьерой

Увлекательная, наполненная драматическими событиями и выдающимися достижениями жизнь Уинстона Леонарда Спенсера Черчилля (1874–1965) продолжает оставаться объектом массового внимания. Многие обращаются к личности британского политика, чтобы найти, понять и применить на практике его уникальные подходы в построении собственной карьеры, желая стать успешным. Отправляясь на подобные поиски, следует помнить, что наш герой изначально находился на высоком уровне социальной иерархии, который недоступен большинству. Он происходил из двух известных родов – Черчиллей и Спенсеров; его дед – 7-й герцог Мальборо – служил в правительстве Бенджамина Дизраэли вице-королем Ирландии, а отец – лорд Рандольф, – занимая влиятельный пост канцлера Казначейства, общался с министрами и премьер-министрами, которые будут помогать молодому Уинстону в начале его жизненного пути. Например, потомку герцога Мальборо в его первой военной кампании на Кубе в 1895 году (он служил военным корреспондентом газеты *Daily Graphic*) помогали британский посол в Испании, испанские министр иностранных дел и военный министр, а также главнокомандующий британской армией. А когда в 1898 году в свет выйдет первая книга 23-летнего лейтенанта Черчилля, восторженные отзывы о ней выразят премьер-министр и наследник престола принц Уэльский. Наш герой по праву рождения был частью высшего света, влияние которого ощущалось в каждом шаге начинающего политика.

Однако принадлежность к аристократии не отменяет, а дополняет успех Черчилля. В противном случае, без личных качеств и развитых навыков, он разделил бы участь большинства своих родственников и великородных сверстников, канувших в Лету.

Мы рассмотрим наиболее существенные стороны мировоззрения и поведения Черчилля, которые влияли на принятие решений и определяли его достижения. Мы будем говорить о принципах (от лат. *prīnceps* – «первый, начало») британского политика. И в качестве первого принципа выделим методичное и продуманное управление своим жизненным путем. Учитывая, что каждый желает быстрого продвижения, правильнее даже говорить не о пути, а о карьере, ибо слово это на французском и итальянском языках дословно означает быстрый

(самый быстрый) ход лошади. Черчилль был настолько поглощен планированием своего успеха, что его младший брат Джон жаловался: «больше половины твоей жизни занимает карьера и мысли о будущем»[1].

На что тратил свое время будущий премьер-министр и как именно он управлял своей карьерой?

Для ответа на этот вопрос обратимся к началу, когда претендент на славу только вступает на первую ступеньку карьерной лестницы. Наивно полагать, что в этом положении без должной поддержки он представляет интерес для вышестоящих лиц, погруженных в свои планы и заботы. К тому же наличие вокруг множества алчущих продвижения коллег снижают и без того скудные шансы на ожидаемый рост. Для того чтобы на кого-то сделали ставку, претендента сначала должны заметить, что, в свою очередь, требует наличия особых качеств и совершения определенных действий. Некоторые наивно убеждены, что могут добиться успеха во всем. На самом деле никто не может быть эффективным во всех аспектах человеческой деятельности. Поэтому, прежде чем начинать борьбу за власть, следует разобраться в себе, выделив свои сильные и слабые стороны. На сильные стороны нужно сделать ставку. Слабые – можно развивать, но только не обманывать себя и не имитировать силу там, где ее нет. В ловушку самообмана порой попадают недальновидные натуры, забывая, что казаться тем, кем ты не являешься, причиняет психологический дискомфорт, а сам подлог рано или поздно все равно будет обнаружен.

Черчиллю, который не был обделен способностями, подобная ловушка солгать самому себе не грозила. Его натуру отличали активность, сменявшаяся непоседливостью; уверенность, прикрывавшая эгоцентризм; любовь к борьбе, переходящая в агрессивность; храбрость, граничащая с авантюризмом; отсутствие потребности в команде, усиливавшее бунтарские черты; а также прекрасное владение устным и письменным словом, порой превращавшее ритора и писателя в раба своего таланта. Именно эти качества и определили поведение Черчилля в начале парламентской деятельности.

Его первой кампанией в палате общин в 1901 году стала критика армейской реформы военного министра. Затем молодой депутат (Уинстону было всего 26 лет) переключил свое внимание на руководство Консервативной партии, которая в то время находилась у власти и членом которой он был. Хлесткие, доходящие до оскорблений выступления не остались незамеченными, но произвели обратный эффект. Вместо того чтобы способствовать назначению на ответственный пост, что

могло бы расцениваться как признание способностей молодого политика, критика руководства привела к тому, что в конце мая 1904 года Черчилль перешел в стан Либеральной партии. Показательным было то, что, сменив партийную принадлежность, он вначале не стал искать фавора у новых коллег, а продолжил траекторию независимого движения, стремясь найти себе место в центре между двумя партиями. «В настоящее время я полностью изолирован в политике», – признается Черчилль одному из корреспондентов в октябре 1904 года. Одновременно он продолжил критику лидеров тори, обвинив их в том, что они превратили партию в «марионетку плутократии» и в «сплотившийся союз капиталистов и монополистов», которые «способствуют процветанию коррупции внутри страны», когда «еда миллионам достается втридорога, а рабочая сила миллионерам – за бесценок»[2].

Способ, который избрал Черчилль для привлечения внимания – критика властей предержащих, – довольно рискован. Он может иметь успех лишь при определенных обстоятельствах: безвредном характере диатрибы, благожелательном расположении объекта критики к критикующему, а также при кадровом дефиците. В противном случае возмутителю спокойствия придется надеяться на лагерь оппонентов, что, в принципе, и произошло с нашим героем. Повторим, в 1904 году он оставил консерваторов и стал членом Либеральной партии, а спустя 20 лет – вновь оказался в рядах тори. Сначала все складывалось успешно, однако начиная с 1930 года Черчилль стал в очередной раз проявлять несогласие с политикой тори. Переживая не лучшие времена, он обратился к проверенному средству и вновь выступил против руководящего звена. Но в 1930-е годы на противоположном конце ринга находились непримиримые противники – лейбористы, что лишало пространства для маневра. Оставалось искать счастья у тори. Но каждое публичное выражение недовольства политикой премьер-министров Стэнли Болдуина и Невилла Чемберлена, вместо нового назначения, расширяло пропасть разногласий, низведя бывшего министра и канцлера Казначейства до унизительной роли отвергнутого парламентария.

В начале карьеры ситуация была иной. Смена лагеря потворствовала успеху. В декабре 1905 года консерваторы передали бразды правления либералам, и Черчилль мог рассчитывать на должность. Первое назначение является важным этапом в управлении карьерой. Специфика распределения власти заключается в том, что одинаковые должности, как и схожее положение в иерархии, не означают одинакового влияния. Последнее зависит от многих факторов. В первую очередь – от

задач и полномочий структурного подразделения, где предстоит начать свой руководящий путь. В этом отношении Черчиллю повезло – ему предложили место финансового секретаря в Казначействе (аналог – заместителя министра), которое по праву являлось средоточием власти. Канцлером Казначейства (министром финансов) и непосредственным руководителем нашего героя становился перспективный член Либеральной партии Герберт Генри Асквит. Работа под его началом сулила обширные возможности. Казалось, все складывалось как нельзя лучше. Но в борьбе за власть очевидное не всегда правильное. Влиятельное ведомство манит таланты, и пробиться в его высококонкурентной среде непросто. Да и взаимодействие с амбициозным и разносторонним Асквитом, который был прекрасным оратором, а значит, единолично блистал бы в палате общин от имени Казначейства, сулило Черчиллю перспективы лишь подчиненной позиции. Но он хотел оказаться на вершине. А для этого ему нужно было пространство в министерстве для проявления своих талантов и место в палате общин, благодаря которому он мог бы придать публичность себе и своим решениям. Исходя из этих критериев, он решил отказаться от предложения и пошел заместителем в Министерство по делам колоний, которое возглавлял 9-й граф Элджин, находившийся на закате своей карьеры и заседавший в палате лордов. «Замечательно! – воскликнул премьер-министр Кэмпбелл-Баннерман. – Вы первый, кто просит меня о должности, которая хуже (выделено в оригинале. – *Д. М.*) той, которую я ему предложил!»[3]

Проявив себя в решении колониальных вопросов, через пару лет Черчилль мог претендовать на дальнейший рост. Подобные стремления совпали с изменениями в правительстве, когда в начале апреля 1908 года в связи с резким ухудшением здоровья Кэмпбелл-Баннерман передал премьерство Асквиту. Перед Черчиллем были открыты несколько дверей. Одна из них предполагала руководство Советом местного самоуправления. Черчилль тогда честно признал, что у него отсутствует опыт во внутренней политике, достаточный для новой должности. Но это было не главное. По его словам, «во всем правительстве не было места более трудоемкого, беспокойного, неблагодарного, занятого пустяками и переполненного неразрешимыми трудностями», чем этот Совет. Известный эксперт в области менеджмента Питер Друкер называл такие должности, которые «регулярно топят даже самых способных работников», – «плавучими гробами». Не владея такой терминологией, Черчилль не питал иллюзий относительно последствий своего перехода. Поэтому он откровенно заявил Асквиту, что лучше продолжит

работу в Министерстве по делам колоний и останется без места в кабинете министров, чем примет назначение. Асквит услышал своего молодого коллегу и предложил ему руководство Советом по делам торговли (Министерство торговли), на что Черчилль с радостью согласился. К истории с этим назначением следует добавить еще одно качество нашего героя: он не только скрупулезно подходил к рассмотрению предложенных вариантов, но также заранее готовился к специфике новой должности. Узнав за несколько месяцев до своего перевода в Совет по делам торговли, что этот пост может достаться ему, он начал активно изучать особенности создания бирж труда и страхования по болезни и безработице. Также он познакомился с опытом решения социальных проблем в Германии и приступил к обсуждению с экспертами плана предоставления государственных гарантий, который «смог бы объединить в себе достоинства английской и немецкой системы»[4].

На Министерстве торговли карьера Черчилля не остановится. В следующие двадцать лет он будет возглавлять МВД, Адмиралтейство, Министерство вооружений, одновременно Военное министерство и Министерство авиации, Министерство по делам колоний, а также Казначейство. Впоследствии известный лейборист Вудро Уайатт заметит, что на протяжении всей карьеры Черчилль «выжимал максимум пользы от каждой занимаемой позиции»[5].

Рассмотрим, каким образом получение максимальной пользы достигалось на практике.

Существуют разные модели поведения на руководящей должности. Одни пассивно реализуют спущенные сверху решения; другие – проявляют активность, но избегают конфликтов, прекрасно чувствуя себя в нише конформизма; третьи – опираются на прагматический подход и проявляют все вышеуказанные качества в зависимости от обстоятельств. Черчилль придерживался иного подхода. Он был активен, не боясь при этом рисковать, брать на себя ответственность, подвергать пересмотру устоявшиеся практики и вступать в противоборство с препятствующими изменениям коллегами. «Я люблю, когда что-то происходит, – говорил он, – а когда ничего не происходит, я провоцирую события». При этом самым главным в своей деятельности политик считал нацеленность на четкий, полезный и измеримый результат. «Каждую ночь я предстою перед собственным военно-полевым судом и задаю себе вопрос – сделал ли я за сегодняшний день что-нибудь полезное и эффективное? – делился он с близкими. – Я имею в виду не какие-то действия. Нет, что-нибудь действительно эффективное».

Вместо того чтобы ждать, пока вышестоящие инстанции снизойдут и станут решать его проблемы, вместо того чтобы терять время в утомительных спорах о недостатке полномочий, такое отношение позволяет выявить неиспользованный потенциал и скрытые возможности с переключением энергии на действительно стоящие вещи. «Успех нельзя гарантировать, его можно только заслужить», – постулировал Черчилль в годы Второй мировой войны. Делая ставку на результативность, он не ограничивался личным вкладом. Он распространял аналогичные требования на подчиненных и каждую возглавляемую им организацию. В марте 1940 года, занимая должность первого лорда Адмиралтейства, он писал своему заместителю адмиралу флота Дадли Паунду: «Вопрос, на который мы должны найти ответ: как выиграть войну и каким образом флот может в этом помочь в максимальной степени»[6].

Стремление всегда добиваться конкретных воплощений своих замыслов приводило к двум важным следствиям, которые отличали управленческую деятельность Черчилля. Первое – он не любил совещательных должностей, позволявших принимать участие в выработке решений, но лишенных реальных полномочий и ответственности. Он сам признавался, что для его деятельной и нацеленной на результат натуры «легче руководить, чем советовать» и «гораздо лучше иметь полномочия действовать, пусть и в ограниченной сфере, чем обладать привилегией много говорить». Руководствуясь этими соображениями, когда после начала Второй мировой войны в сентябре 1939 года решался вопрос о его возвращении в большую политику и ему предлагали на выбор: либо совещательное место в главном органе управления – Военном кабинете, либо – Адмиралтейство, он, не задумываясь, отдаст предпочтение Адмиралтейству (и в итоге получит оба места). По этой же причине Черчилль с восторгом воспринял свое назначение в Адмиралтейство в октябре 1911 года, заявив: «Наконец-то я теперь могу нести хорошие яйца, вместо того чтобы царапаться, окруженный пылью и кудахтаньем». Показательно, что в более чем полувековой карьере нашего героя практически не было синекур. Исключение составило лишь канцлерство герцогства Ланкастерского, которое он занимал всего семь месяцев в годы Первой мировой войны, да и то – оставил добровольно и отправился на фронт.

Помимо выбора места, нелюбовь к совещательным позициям влияла и на принимаемые Черчиллем организационные решения. Считая, что «каждый умный человек может составить планы по достижению победы, не неся при этом ответственности за их реализацию», он старался придерживаться следующего правила:

«Планы должны разрабатываться только теми, кто имеет власть и несет ответственность за их воплощение в жизнь». В бытность свою премьером Черчилль добьется, чтобы Военный кабинет состоял исключительно из тех, кто возглавлял министерства и отвечал за критически важные направления[7].

Вторым следствием ориентации на личный вклад стало постоянное стремление Черчилля расширять свои должностные обязанности и непрерывно увеличивать зону своей ответственности. Нельзя сказать, что подобная практика вызывала восторг и поддержку у коллег. Скорее наоборот. Летом 1917 года, после того как премьер-министр Дэвид Ллойд Джордж вернул нашего героя из опалы, предложив ему пост министра вооружений, другие члены правительства следующим образом оценили кадровое решение главы правительства: «Уинстон Черчилль представляет самую большую опасность, поскольку я не думаю, что он останется доволен лишь собственным шоу, – писал военный министр лорд Дерби личному секретарю главкома британскими экспедиционными силами. – Я уверен, он постарается засунуть свои руки в пироги Адмиралтейства и Военного министерства». Лорд Дерби окажется прав. Уже через месяц он вступит в конфликт с активным и амбициозным коллегой[8].

Пройдет 20 лет, Черчиллю исполнится 65. Казалось бы, годы должны умерить энергию. Но нет. Вскоре после возвращения в Адмиралтейство в сентябре 1939 года новоиспеченный глава ВМФ начинает активно вмешиваться во внешнеполитическую сферу. Спустя всего неделю после своего назначения он выразит главе Форин-офиса недовольство поведением британского посла в Италии, заметив при этом: «Надеюсь, вы не станете возражать, если время от времени я буду обращать ваше внимание на отдельные моменты, которые привлекли мое внимание в телеграммах Форин-офиса». Буквально через несколько дней он направит в МИД еще одно письмо о политике на Балканах. Одновременно Черчилль подготовит для премьер-министра предложения о структуре и составе британской армии. Затем – 24 сентября – признается канцлеру Казначейства, что «много думает о вас и ваших проблемах», и даст свои предложения по составу военного бюджета. А уже на следующий день направит на рассмотрение Военного кабинета объемный меморандум о положении дел в Польше и на Балканах. В начале октября по инициативе Ф. Д. Рузвельта он установит личный контакт с президентом США, минуя при обмене корреспонденцией официальные каналы Форин-офиса. Подобное поведение вызовет раздражение как у британского посла в США, так и у его

руководства в Лондоне. Критике со стороны внешнеполитического ведомства подвергнутся также регулярные выступления главы Адмиралтейства по радио, в которых он рассуждал о вопросах, выходящих за рамки военно-морской сферы. Черчилль же, пытавшийся поспеть на всех фронтах, упрекал руководство страны в нерешительности и медлительности, пытаясь при случае возложить на свое ведомство дополнительные обязанности. Так, во время одного из заседаний Военного кабинета в начале 1940 года он предложил возложить ответственность на Адмиралтейство за строительство торговых судов. В определенной степени Черчилль сумел добиться своего. В феврале 1940 года его сделали участником высшего органа союзников – Верховного военного совета, в апреле – назначили председателем Военного координационного комитета, а также стали рассматривать как возможного преемника Чемберлена на посту премьер-министра[9].

Помимо выбора должностей и поведения после назначения опыт Черчилля в управлении карьерой указывает на еще один важный нюанс. Любое решение руководителя оставляет след. Из совокупности этих следов со временем формируется репутация. Ее трудно увидеть и еще труднее исправить, но ее значение колоссально, и порой только одной репутации достаточно, чтобы назначение состоялось или было отклонено. Черчилль любил позиционировать себя как самодостаточную и независимую личность, но его биография служит ярким примером, насколько существенное влияние может оказать реноме на жизненный путь даже самой сильной персоны. Во второй половине 1930-х годов Черчилль самоотверженно выступал против политики умиротворения и последовательно призывал к полномасштабной программе перевооружения. Долгое время его не слышали, а его увещевания не приносили ничего, кроме недовольства в высших эшелонах власти. Но с какого-то момента количество переросло в качество. «Чем ближе мы подходим к войне, тем больше его шансы [войти в правительство], и наоборот», – констатировал в дневнике Невилл Чемберлен, вынужденный с неохотой предложить своему оппоненту место в кабинете после начала Армагеддона[10].

Сила репутации проявляется не только во время смены парадигмы и необходимости призвать людей, не запятнанных ранее в принятии одиозных решений. Репутация имеет и личностную окраску с причудливым отражением качеств, нрава и поступков. И в этом отношении устоявшееся мнение о нем не всегда шло на пользу нашему герою, переводя в отрицательную плоскость некоторые черты его характера: любовь к борьбе

трактовалась как воинственность и несговорчивость, умение находить нестандартные решения – как непредсказуемость и опасность, гибкость – как оппортунизм и непоследовательность, одаренность одновременно во многих сферах – как несбалансированность и ненадежность. Схожие обвинения звучали в адрес Черчилля и накануне его назначения премьер-министром весной 1940 года. Тогда одержала верх вера в лучшие качества нашего героя – харизма, энергичность, оптимизм, готовность сражаться и умереть за свою страну. После сорока лет в большой политике он все-таки стал главой правительства и – не в последнюю очередь благодаря своей репутации – сумел сохранить этот пост на протяжении пяти лет, даже когда его страна оказывалась на удручающих пастбищах поражения.

Урок, который оставил Черчилль всем тем, кто желает в этой жизни преуспеть, состоит в том, что ни о чем не следует беспокоиться больше, чем о репутации. Эта дама требует лояльности и не прощает ошибок, но в один прекрасный момент она может одарить сторицей.

Принцип № 2
Налаживать связи

Уинстон Черчилль был самодостаточным человеком и всегда отдавал предпочтение независимой линии поведения. Он был убежден, что сильный индивидуум способен создать и добиться гораздо большего, чем коллектив, в котором неминуемы противоречия и неизбежна борьба за власть с перекладыванием ответственности друг на друга. «Один хороший способный министр стоит целой банды бюрократов», – утверждал он.

Но даже при таких убеждениях Черчилль считал, что один в поле не воин. «Выдающиеся люди часто попадают в положения, из которых не могут выбраться самостоятельно», – заметил он в одной из душевных бесед с премьер-министром Франции Жоржем Клемансо. В 1915 году Черчилль сам окажется не у дел. Следуя своим принципам и не желая томиться в вакууме бездеятельности, он отправится на фронт. При этом он отлично понимал, что подобное удаление от средоточия власти лишь усугубляет его положение. Поэтому он будет призывать свою супругу Клементину «культивировать отношения», «держать связь с правительством, с друзьями и псевдодрузьями», «представлять меня в их кругу», «не упускать нить событий», «сообщать мне, что видишь». Аналогично Черчилль поступил и в «пустынные» 1930-е годы, признаваясь впоследствии, что взаимодействие с BBC и ВМФ, несмотря на его политическую изоляцию, носило «постоянный и близкий характер». Для Черчилля было очевидно, что успех во многом зависит от того – с *кем* и *как* налажены продуктивные отношения. «Контакты в высшем свете – покровительственные или неодобрительные – играли в обществе важнейшую роль, которая, к сожалению, непонятна современному поколению», – писал он в одном из эссе в 1929 году. Сам он, по словам его помощников, «уделял важнейшее значение налаживанию личных связей»[1].

Первые шаги нашего героя не предвещали стремительного взлета. Он не имел высшего образования, в 13 лет, исключительно благодаря связям отца, поступил в престижную школу Хэрроу и лишь с третьей попытки, после обучения у репетитора, сумел сдать вступительные экзамены в Королевский военный колледж Сандхёрст. Зато едва ему исполнилось 26 лет, как он стал членом парламента, в 31 год Черчилль занял пост заместителя министра, в 34 – вошел в состав кабинета и стал тайным советником. Как такое стало возможно? Очень просто.

Мы говорим о патриции, который уже в юношеские годы тесно общался с влиятельными людьми британского истеблишмента – экс-премьером Розбери, будущими главами правительства Бальфуром и Асквитом, а также с другими видными фигурами политического бомонда – Джозефом Чемберленом, Уильямом Вернон-Харкортом, лордом Керзоном. Он был вхож в круг крупнейших бизнесменов и финансистов, включая Натана Ротшильда, которого находил «очень интересным и владеющим информацией». Разумеется, подобные контакты были бы невозможны, если бы его дед не был герцогом Мальборо, мать – светской львицей и подругой наследника престола, рано почивший отец лорд Рандольф – экс-министром финансов, а его самого воспринимали не иначе, как «мальчика Рандольфа». Но и в этих эпизодах проявился целеустремленный характер будущего лидера нации, который в отличие от своих сверстников предпочитал проводить время не с милыми леди, находя их «страшными и глупыми», а с умудренными опытом и облеченными властью высокопоставленными джентльменами, от которых зависела его карьера и будущее. «Я очень высоко оцениваю встречи с этими умными людьми», – признается он матери. – Диалоги с ними значат для меня очень много»[2].

Несмотря на благоприятные условия, в которых Черчилль оказался по праву рождения, его опыт в налаживании связей может быть полезен. Прежде чем рассмотреть способы повышения эффективности социального взаимодействия, отметим, что отношения бывают разные. Более того, их и по-разному можно классифицировать – по симметричности сторон, по продолжительности, по количеству ресурсов на создание и развитие. Мы в качестве критерия выберем цель, ради которой они используются. На наш взгляд, акцент на цели тем более важен, поскольку иногда отношения выстраиваются из соображений удобства, а не необходимости, что приводит к упрощению и снижению полезности создаваемой сети контактов.

Одной из проблем достижения успеха является большой объем знаний, которым необходимо обладать для продвижения наверх. К ним относятся как специализированные навыки, касающиеся экспертизы в узкой сфере, так и базовая информация, необходимая для продуктивного общения, оказания влияния и понимания общественного устройства. Теоретически этими знаниями можно овладеть самостоятельно. Но для этого потребуется правильно структурированный и доступный материал, усидчивость, незаурядные когнитивные способности, удачное сочетание обстоятельств и много времени. Гораздо эффективнее, когда со всем этим знакомят гуру, расставляя

акценты и сообщая самое важное. Учитывая, что проблема незнания является общей для всех амбициозных участников в борьбе за власть, к первой категории отношений целесообразно отнести различные виды наставничества. Для демонстрации этих отношений древние греки использовали образ Ментора – старого друга Одиссея, которому он доверил воспитание своего сына Телемаха. У Гомера образ Ментора часто принимает Афина Паллада, символизируя тем самым глубину этого персонажа, который стал олицетворением мудрого наставника.

Тема наставничества в биографии Черчилля имеет множество проявлений. Например, после избрания в парламент он ощутил поддержку и наладил отношения с Джоном Морли, занимавшим разные министерские посты при разных премьерах. Помимо огромного политического опыта Морли отличался энциклопедической эрудицией и литературным слогом, чему убедительным подтверждением служат написанные им книги, особенно трехтомная каноническая биография Уильяма Гладстона. По словам Черчилля, даже спустя годы взгляды Морли, призывавшего всегда «иметь независимое личное суждение в любых областях и по отношению к любому мнению», являются «здоровым и тонизирующим глотком среди господства ереси тоталитаризма».

Наставничество полезно не только по широкому, но и узкому кругу вопросов. После своего назначения в Адмиралтейство в 1911 году Черчилль встал во главе кардинальных реформ на флоте, инициировав строительство нового класса судов – супердредноутов, а также перевод линкоров с угля на нефть. Подобные преобразования были бы невозможны без насыщенного и тесного общения нашего героя с адмиралом флота Джоном Фишером, который, несмотря на разницу в возрасте (Фишер был старше на 33 года), с радостью делился своими революционными идеями и громадными планами[3].

Вторая категория – стратегические отношения, которые заключаются с коллегами для получения дополнительных ресурсов и расширения властных полномочий. «Вы же не думаете, что в моей власти единолично победить в этой схватке, – писал военный министр Черчилль в июле 1919 года лорду-председателю Совета. – Если меня не поддержат согласные со мной, я буду вынужден прекратить борьбу и позволить событиям развиваться своим чередом. Я неспособен бесконечно долго проводить политику, находясь в полной изоляции»[4].

Отличительной особенностью стратегических связей является их волатильность. Подчеркивая эту особенность, Черчилль указывал, что «союзы, невозможные в январе, становятся

неизбежны в июне», что «политические противники заключают перемирия, предавая старых друзей и заводя новых», что «союзы распадаются вместе с исчезновением опасностей, которые вынудили их заключение». Так, в начале своего пути, посвятив себя социальным преобразованиям в Министерстве торговли и МВД, Черчилль объединился с канцлером Казначейства Ллойд Джорджем, а перейдя в Адмиралтейство и активно занявшись повышением обороноспособности страны, что в условиях ограниченного бюджета вступало в коллизию с социальными реформами, начал противостояние с бывшим соратником, найдя в этот раз поддержку у главы Форин-офиса Эдварда Грея. «Политика сродни утреннему пробуждению – никогда не знаешь, чью голову найдешь рядом на подушке», – констатировал наш герой[5]. Разумеется, бывают и исключения, когда дружеская симпатия повышает долговечность взаимодействия вне зависимости от практической целесообразности. Черчилль сошелся близко с представителем противоположного политического лагеря Фредериком Эдвином Смитом, с которым шел рука об руку на протяжении четверти века. И наверняка пошел бы и дальше, если бы не безвременная кончина его друга в 1930 году.

К отдельной категории относится общение с руководством. Трюизмом будет утверждать, что с руководством нужно дружить. «С какой бы проблемой мы ни сталкивались и какие бы решения ни принимали, мы всегда для обладания влиянием должны иметь на своей стороне премьер-министра», – советовал нашему герою глава военного ведомства Ричард Халдейн, и тот был с ним полностью согласен. Не считая кратковременного периода работы в Министерстве по делам колоний с лордом Элджином, в биографии Черчилля было четыре руководителя, каждый из которых занимал пост премьер-министра: Асквит, Ллойд Джордж, Болдуин и Чемберлен. С каждым из них у него сложились особые отношения, по-своему раскрывающие разные грани указанной категории связей. Асквит был представителем старшего поколения, и отношения с ним больше выстраивались в формате наставничества. При этом Черчилль не только набирался опыта. Написанное им после кончины Асквита эссе о премьер-министре показывает, что наш герой внимательно изучил стиль работы своего босса – как он работал с информацией, как расставлял приоритеты, как принимал решения, в чем была сила его интеллекта и слабость его личности. Все эти знания помогли войти в доверие и наладить плодотворные отношения с главой правительства. Иначе складывались отношения с Ллойд Джорджем. Они работали на равных, то объединяясь, то

скрещивая шпаги. Но будучи старше и опытнее, Ллойд Джордж перехватывал пальму первенства, занимая в их диаде доминирующее положение. Примечательно, что оно сохранилось и после того, как валлиец сошел с олимпа, а Черчилль продолжил пребывание у власти. В конце 1920-х годов он пригласил Ллойд Джорджа к себе, чтобы уточнить несколько вопросов при работе над мемуарами. «Буквально через пять минут отношения между нами полностью приняли былой формат, – признался политик, возглавлявший на тот момент Минфин. – Это были отношения между господином и слугой. Причем я выступал в роли слуги!»[6]

Иначе складывались отношения с Болдуином и Чемберленом. Они оба вернули Черчилля из политической изоляции – в 1924 и 1939 годах соответственно. И в обоих случаях наш герой демонстрировал им уважение и лояльность в знак признательности. Только в случае с Болдуином благодарность закончилась после завершения их совместной работы в правительстве в 1929 году. Начиная с этого момента и до ухода Болдуина из большой политики в 1937-м они расходились в понимании государственных целей и средств, особенно на ниве внешней политики и военного производства. Когда в 1947 году будет отмечаться 80-летний юбилей экс-премьера, Черчилль откажется его поздравлять, объяснив: «Я не желаю Стэнли Болдуину зла, но было бы лучше для нашей страны, чтобы он никогда не появлялся на свет».

Чемберлен наследовал политику Болдуина, поэтому также воспринимал Черчилля как политического оппонента. Кроме того, они различались в личном плане, что делало их сотрудничество маловероятным. Возвращение Черчилля на палубу правительственного лайнера в сентябре 1939 года стало возможным исключительно из-за начала войны. В одной из своих ранних работ Черчилль указывал, что «во время шторма следует доверять человеку у штурвала», и он доверял новому боссу, демонстрируя поддержку и оказывая помощь. Коллеги, да и сам Чемберлен фиксировали, что он «абсолютно предан» лидеру. Когда на одном ланче кто-то из детей нашего героя пошутил насчет премьер-министра, что раньше происходило довольно часто, Черчилль тут же нахмурился и пафосным тоном произнес: «Если ты собираешься делать оскорбительные замечания в адрес моего шефа, тебе следует выйти из-за стола. Мы объединены общим и великим делом, и я не намерен терпеть подобное по отношению к премьер-министру». В дальнейшем положение Чемберлена становилось все хуже, пока в мае 1940 года не разразился кризис, приведший к его отставке. Во время заседаний в парламенте 7 и 8 мая, на которых решалась его судьба, многое

зависело от позиции Черчилля. Черчилль находился в непростом положении: как и Чемберлен, он нес ответственность за военные неудачи, но в то же время был одним из потенциальных преемников на пост премьер-министра. Другой бы на его месте воспользовался ситуацией и подтолкнул падающего, переложив на него всю ответственность и расчистив себе путь на Даунинг-стрит. Но Черчилль поступил иначе. Он поддержал коллегу. Правда, Чемберлена это спасти не могло. Ему пришлось оставить пост, передав полномочия Черчиллю. Став премьер-министром, наш герой сохранил за предшественником существенные полномочия и вплоть до кончины Чемберлена в ноябре 1940 года проявлял к нему уважение. Учитывая, что в начале своего премьерства он сильно зависел от этого политика, в чем даже открыто признался ему: «По большому счету, я в ваших руках», поведение Черчилля не было исключительно альтруистичным. Скорее оно было покрыто амальгамой благородства и политической целесообразности[7].

Четвертая категория отношений направлена на формирование команды талантливых и верных соратников, которые будут идти за лидером и претворять в жизнь его планы и поручения. В этом отношении Черчилль, возглавлявший больше десяти министерств и ведомств, трижды становившийся премьер-министром и больше полувека активно действовавший в большой политике, является уникальной персоной. В отличие от Сталина и Рузвельта, которые на разных этапах своей карьеры обрастали связями и знакомствами, годами формируя свиту, британский политик был преимущественно одиночкой. В его жизни, безусловно, были те, на кого он мог положиться. Например, личный секретарь Эдвард Марш, сопровождавший его во всех ведомствах с 1905 по 1929 год, или профессор Фредерик Линдеман, ставший со временем главным советником по науке и активно помогавший в годы Второй мировой войны. Но в целом наш герой умудрялся держаться на плаву не столько благодаря преданным последователям, сколько личному авторитету; особенностям британской политической системы с ее элитарностью и сильными институтами, иногда превышающими по своим возможностям и значению влияние отдельных личностей; политическому долголетию, в результате которого к моменту своего назначения премьер-министром Черчилль в той или иной степени имел опыт взаимодействия со всеми основными политиками и военными. В определенной степени к нему относится характеристика, которую он сам дал по случаю назначения Дугласа Хейга главнокомандующим британскими экспедиционными силами в годы Первой мировой войны: «Он

занял эту должность не с помощью протекции или узурпации, а потому что ему не было равных»[8].

У налаживания связей есть еще она функция – получение информации. Эта функция особенно важна для руководителя, чья власть в основном определяется наличием данных, которые позволяют видеть полную картину происходящего, а также способностью их правильно интерпретировать. «Я держал глаза и уши открытыми, отслеживая любые стоящие внимания знаки, и у меня было очень много самых разнообразных источников информации», – описывал Черчилль свой опыт руководства одним из ведомств[9]. Даже находясь не у дел в 1930-е годы, будучи отрезанным от официальных отчетов, он продолжал оставаться одним из самых информированных британских политиков, получая актуальные и достоверные данные от своих сторонников.

Рассмотрев основные виды социальных отношений, перейдем к описанию принципов Черчилля в их формировании и развитии. Первое – и оно же главное – отношениями нужно заниматься. Сохранилось письмо Черчилля его тетке леди Уимборн, в котором, рассуждая о карьере ее сына Айвори в политике, он выделяет в качестве основной причины неудач кузена «ведение праздной жизни с отбрасыванием политических связей». «Следует создавать и поддерживать свое положение и свой круг, только так можно играть какую-то роль – большую или малую, – только так можно привлечь к себе всеобщее внимание, и тогда кто-то из друзей поможет, направив балансирующий момент в благоприятное русло», – утверждал Черчилль.

При этом начинать налаживать связи нужно как можно раньше, не дожидаясь «балансирующих моментов». Например, с Фишером Черчилль установил отношения в 1907-м, за четыре года до своего назначения в Адмиралтейство и начала воплощения в жизнь обсуждаемых с адмиралом реформ. То же можно сказать о лорде Бивербруке и Арчибальде Синклере, на которых наш герой опирался во время премьерства в 1940-е, однако партнерство с ними началось в 1911 и 1915 годах соответственно. Аналогичное правило касается не только начинающих, но и влиятельных людей. Им тоже нужно думать о своем будущем, и это будущее, как ни странно, связано с молодежью, среди которой стоит заранее искать себе союзников. «Неразумно проявлять раздражительность к молодым людям, превращая друга во врага, – заметил Черчилль одному из коллег. – Политика, поверьте мне, это искусство включения, а не исключения».

Одной из проблем установления отношений является присущая многим стеснительность и замкнутость. Эти качества

трудно победить, но еще труднее состояться в обществе, став их жертвой. Стеснение придется преодолевать настойчиво и последовательно, от эпизода к эпизоду, развивая в себе коммуникабельность и уверенность. В минуты сомнения повторяйте следующий мотивирующий призыв, обращенный Черчиллем к британскому послу в Югославии в годы Второй мировой войны: «Не позволяйте, чтобы между вами и югославским руководством образовалась малейшая брешь, продолжайте донимать, приставать и беспокоить, требуйте аудиенции, не принимайте ответа „нет“, цепляйтесь за них»[10].

Для того чтобы круг знакомств был крепким и полезным, он должен отличаться разнообразием. В процессе своей деятельности Черчилль старался использовать все имеющиеся в его распоряжении источники информации – будь то сотрудники ведомств, которые он возглавлял, коллеги по кабинету министров, члены оппозиционной партии, а также масса людей из других областей: журналисты, военные, разведчики, промышленники, бизнесмены, ученые, издатели и деятели искусств. Одни снабжали его бесценной информацией о масштабах милитаризации нацистской Германии, другие консультировали при написании исторических работ, третьи помогали освоить живопись, четвертые знакомили с последними научными достижениями. Прекрасным способом обеспечить разнообразие связей является создание сообществ, через которые налаживаются новые знакомства. В начале карьеры, еще не занимая никакого поста, Черчилль и четверо его коллег-тори сформировали депутатскую группу «Хьюлиганс», которая каждый четверг собиралась на обед в палате общин с приглашением влиятельных членов обеих партий. Неформальные беседы позволяли одновременно заявить о себе, обменяться мыслями, получить информацию и установить полезные партнерства.

Если же говорить об эффективности и долговечности социальных отношений, то нельзя забывать, что в их основе – абстрагируемся от личных симпатий, эмоциональной совместимости и психологической привязанности – лежит взаимная выгода. В мае 1941 года, обсуждая с министром иностранных дел Энтони Иденом процесс выстраивания отношений США с французским правительством Виши, Черчилль заметил, что у американского посла «должно быть что-то, чем бы он смог торговаться». «Он должен оказаться в таком положении, чтобы помимо одних угроз мог не только забирать, но и что-то отдавать взамен», – пояснил британский политик[11]. Возможно, это циничная оценка, но она достаточно точно передает суть социального взаимодействия, которое сводится к обмену –

информацией, ресурсами, услугами. Даже в приведенной выше цитате Р. Халдейна было продолжение, указывающее, что поддержка премьер-министра не бывает бесплатной – «если мы сможем обеспечить политическую безопасность главе правительства, наше положение станет значительно прочнее».

Сам Черчилль следовал тому, что проповедовал. «Если бы Уинстон был Наполеоном, он бы короновал всех близких ему людей», – шутила дочь Асквита Вайолет Бонэм Картер[1]. Он всегда помогал тем, кто платил ему верностью. Лояльность была, пожалуй, самым главным качеством, которое Черчилль требовал от друзей. Обмен не обязательно происходит одномоментно. Иногда помощь оказывается авансом. Как, например, в скандале с использованием инсайдерской информации при покупке акций *Marconi Company*, в который угодил Дэвид Ллойд Джордж в 1912 году. Тогда Черчилль открыто выступил в его поддержку. И хотя Ллойд Джорджа от позора спасет не этот жест, а защита со стороны Асквита, будущий премьер-министр запомнит об оказанной услуге и спустя пять лет закроет долг, дав нашему герою возможность вернуться из изоляции в большую политику.

Рассуждая о важности налаживания связей, нельзя, не скатываясь в цинизм, не отметить обратную сторону этого явления. Учитывая, что общение построено на обмене и требует ресурсов, следует руководствоваться принципом целесообразности. В противном случае можно оказаться в ситуации, когда польза будет несоизмеримо меньше понесенных издержек. Кроме того, отношения направлены на будущее, а значит, окутаны мраком неопределенности. Никогда нельзя однозначно предугадать, на что можно рассчитывать и что получить, вступая в ту или иную коммуникацию. Даже оказанная услуга далеко не всегда оборачивается выгодой. Так, в бытность руководителем Адмиралтейства Черчилль окажет содействие 34-летнему капитану Морису Хэнки в назначении его секретарем Комитета имперской обороны. Впереди Хэнки ждала большая карьера – в 1916 году он станет секретарем Кабинета и будет занимать этот влиятельный пост на протяжении следующих 22 лет. Только Черчилль не получит от этого взлета никаких преференций. Скорее даже наоборот, Хэнки будет последовательно критиковать его, постоянно мешая и ограничивая по самому широкому кругу вопросов. Неудивительно, что после назначения Черчилля премьер-министром в мае 1940 года Хэнки, который по-прежнему занимал важное положение в британской иерархии, будет сначала переведен на синекуру, а после еще одного кратковременного назначения отправлен в отставку.

Принцип № 3
Возглавить тему

Весной 1901 года открылась новая сессия британского парламента. Среди прочих депутатов в ней принял участие «достопочтенный джентльмен от Олдхэма» Уинстон Черчилль, избранный в палату общин накануне. Ему едва исполнилось 26 лет. Он был трудолюбив, непоседлив и амбициозен. Он жаждал больших свершений и достижений. Оставалось только понять, каким образом стать великим. Летом 1902 года он начал работу над биографией своего отца – лорда Рандольфа Черчилля. Успех Черчилля-старшего был кратковременным, но взятая им вершина внушала уважение – одновременное занятие постов лидера палаты общин и канцлера Казначейства. Взявшись за жизнеописание отца, Черчилль преследовал разные цели. Одна из них состояла в обретении опыта и получении ответа на вопрос, как войти в игру и стать в ней победителем. Вывод, к которому пришел автор, сводился к следующему: «простая активность в парламенте, какой бы смелой и усердной она ни была, не способна сформировать репутацию», депутат не будет обладать «настоящим влиянием в палате общин, пока не станет хозяином какого-то важного вопроса, в обсуждении которого он может отличиться и добавить что-то новое». Изучение политической активности лорда Рандольфа помогло его сыну понять, что для достижения успеха нужно сначала найти животрепещущую тему, а затем возглавить ее обсуждение и решение проблем, с ней связанных. Если использовать его собственную аналогию, эта тема должна исполнить роль «стремени», которое позволит сесть в седло власти[121].

Не привыкший откладывать дела в долгий ящик, Черчилль стал активно искать подходящую тему. Случай проявить себя представился в 1903 году, когда на повестке дня встал вопрос целесообразности отказа от свободной торговли. На протяжении шестидесяти лет фритрейд был основой экономической политики Туманного Альбиона, позволяя получать дешевые и разнообразные товары со всего мира. Со временем конкуренция на международных рынках стала возрастать, и британский экспорт начал активно облагаться тарифами. Джозеф Чемберлен призвал также защитить внутренние рынки тарифами, подняв стяг протекционизма. «Страсти разгорелись нешуточные, – вспоминал Черчилль. – Вся страна пребывала в возбуждении. С полок сняли старые учебники по теории свободной торговли, по

стране прокатился ураган дискуссий». Сам Черчилль, который представлял в парламенте живущий за счет легкой промышленности и терпевший убытки от перехода к протекционизму Олдхэм, выступил в поддержку свободной торговли. Понимая, что его собственных знаний для защиты своих идей недостаточно, он обратился за консультациями к профессионалу. Его выбор пал на опытного и авторитетного экономиста Фрэнсиса Моватта, на тот момент занимавшего пост постоянного заместителя главы Казначейства, а в свое время выступавшего советником таких политических мастодонтов, как Гладстон и Дизраэли. Впоследствии Черчилль с теплотой вспоминал о беседах с экономистом, признаваясь, что Моватт «вооружил меня фактами и доводами общего характера, полезными для меня, молодого человека, которого призвали принять участие в споре национального масштаба»[2]. На самом деле его никто не звал, он сам устремился в схватку, сделав себе в этой борьбе имя и во многом обеспечив свой стремительный взлет в Либеральной партии.

Черчилль и дальше будет следовать этой практике, выбирая главное. Его имя всегда будет связано с каким-то масштабным процессом, его личность всегда будет олицетворять какое-то значимое начинание, его активность всегда будет направлена на защиту и продвижение какого-то важного предложения, его поведение всегда будет ассоциироваться с конкретной политикой. Так, в Министерстве торговли он выступил апологетом улучшения социальных условий простых граждан, в Адмиралтействе – инициатором строительства нового класса линкоров и перехода от ближней к дальней блокаде ВМС неприятеля, в Минфине – ответственным за возвращение к золотому стандарту. Во всех приведенных эпизодах он находился при власти, которую щедро использовал для претворения в жизнь изменений и решения стратегических вопросов теми средствами и подходами, которые представлялись ему правильными. Однако основной потенциал принципа «оседлать тему» сосредоточен не в высоких должностях, а на пути к ним. Он позволяет облегчить восхождение. Насущная проблема, которую все обсуждают и решение которой многих волнует, вбирает в себя энергию масс и формирует мощную волну. И для всех тех, кто сможет ее поймать, скользя по ее поверхности словно серфингист, она дает возможность стремительно преодолеть административные и временные барьеры, оказавшись на вершине успеха.

В биографии Черчилля одной из таких тем стала британская политика в отношении умиротворения Германии, а также перевооружения в 1930-е годы. Об опасности усиления

европейского соседа он публично заявил еще в 1931 году, выступив против популярной в то время идеи Таможенного союза Германии и Австрии. Он указывал, что целью нового объединения является «*Anschluss* – союз между немецкой массой и остатками Австрии», который создаст угрозу Франции и Чехословакии. Одновременно Черчилль стал ратовать за повышение обороноспособности собственной страны за счет развития военно-воздушных сил. Авиация, писал он в одной из своих статей для *Daily Mail* в ноябре 1932 года, должна достичь такого уровня «мощи и эффективности», чтобы ни у кого не возникло мысли «вторгнуться к нам, убивать наших женщин и детей, надеясь, что они смогут шантажировать нас требованиями о капитуляции».

Взгляды Черчилля – и в отношении Германии, и в отношении перевооружения – не встретили поддержки у руководства, что привело к изоляции нашего героя, который после отставки с поста министра финансов в 1929 году фактически оставался не у дел. Но он продолжил гнуть свою линию, обращая внимание на опасность милитаризации Германии. Еще до прихода Гитлера к власти, выступая в ноябре 1932 года с трибуны палаты общин, он предостерег коллег от доверчивого отношения к заявлениям немецких политиков, которые прикрывали свои стремления к вооружению «обеспечением равноправия». «Германией движет вовсе не жажда справедливости, – объяснял Черчилль. – В глазах бесчисленных банд коренастых тевтонских молодчиков, бодро марширующих по городам и селам Германии, читается решимость бороться и страдать за отчизну, а для этого немцам необходимо оружие, и как только они его получат, Германия сразу заявит о своих притязаниях на утраченные территории и колонии»[3].

Время шло. В Британии одно правительство сменяло другое, сначала консерватор Болдуин уступил место лейбористу Макдональду, затем Макдональд уступил место Болдуину. Но государственная политика Соединенного Королевства оставалась неизменной, вынуждая Черчилля и дальше призывать задуматься, одуматься и измениться. В своем выступлении в Чингфорде (октябрь 1935 года) он констатировал, указывая на Германию, что «еще никогда прежде ни одна страна в мирное время столь явно и столь целенаправленно не готовилась к войне». «По сути, Германия уже сейчас живет и работает в условиях военного времени, хотя открытое противостояние пока не началось». Черчилля обвиняли в излишней драматизации и паникерстве. На что он спокойно отвечал: «Лучше испугаться сейчас, чем погибнуть потом». Он снова и снова ратовал за развитие авиации, которая представляла для островного государства не только

важный элемент наступательной войны, но и основную составляющую защиты собственной территории. «Угроза с воздуха не та, от которой можно улететь, – иронизировал он, озвучивая прописные истины. – Мы не можем отступить. Мы не в состоянии переместить Лондон»[4].

В 1936 году Европа ощутила первые плоды перевооружения Германии. Седьмого марта, в нарушение Локарнских соглашений 1925 года о сохранении территориального статус-кво, немецкие войска вошли в Рейнскую демилитаризованную зону. Черчилль считал, что за этим демаршем стояло нечто большее, чем попрание международного законодательства. Он указывал, что Гитлер делает все возможное для защиты себя с запада, а когда эта цель будет достигнута, фюрер сможет развернуться на восток, и «положение Польши, Чехословакии и Австрии, а также прочих соседних государств изменится коренным образом». Отныне эти «страны живут под мерцающей тенью самого страшного меча, который когда-либо выковала рука человеческая», – предупреждал Черчилль весной 1936 года. Его слушали, но не слышали. Более того, как вспоминают очевидцы, «какими бы эффективными ни были выступления Уинстона, на самом деле они лишь причиняли вред», усиливая «всеобщие сомнения в здравомыслии» британского политика[5]. Но Черчилль оказался более здравомыслящ, чем многие осуждающие его коллеги. В марте 1938 года к Третьему рейху присоединилась Австрия, в сентябре – с согласия лидеров Британии и Франции был легализован раздел Чехословакии, на 1939 год пришелся удар по Польше.

Выступления Черчилля против милитаризации Германии вкупе с анализом социальных изменений после окончания Первой мировой войны стали нечто большим, чем простое публичное осуждение политики умиротворения. От критики гауляйтеров и рейхсминистров Третьего рейха, которые «попирают основы христианской морали, черпают вдохновение в варварском язычестве, пропагандируют агрессию и жестокость, манипулируют людьми с помощью репрессий и получают извращенное удовольствие от бессмысленного кровавого насилия», Черчилль переходит к разоблачению нацизма с его «жестокостью и нетерпимостью, всеразрушающей ненавистью и постоянным стремлением к бряцанию оружием». «В своей деловитой жестокости и свирепой агрессии» нацистский режим «превзошел все виды человеческой низости». Нацизм «совершает преступление, имени которому нет».

Британский политик идет дальше и обобщает свои рассуждения, позиционируя себя как яростного и

последовательного борца с «тиранией, какую бы форму она ни принимала». Он делает себе имя как противник диктатуры и тоталитарного государства, когда «все думают одинаково, когда никто не выступает с критикой, а обращение внимания на очевидную ошибку или просчет клеймится как ересь или преступление»; когда «уважаемые пасторы, справедливые судьи, всемирно известные ученые и философы, способные государственные деятели и независимо мыслящие граждане подвергаются нападкам, издевательствам, угрозам и зверствам со стороны вооруженных хулиганов, противостоять которым смертельное преступление». В своих статьях и речах Черчилль изобличал режим, «еще неизвестный вчера», но создавший сегодня такие условия, что все несогласные с ним заключаются в концентрационные лагеря. Он с ужасом наблюдает, как тоталитаризм проникает во все сферы человеческой жизни, падая «тенью всемогущего государства между родителем и ребенком, мужем и женой», друзьями и коллегами, между священником и прихожанином, даже между верующим и Богом. Крестовый поход Черчилля объяснялся тем, что в «концепции тоталитарного государства» он видел «угрозы и вызовы всем общечеловеческим ценностям». «На протяжении веков нас учили воспринимать свободу как самую драгоценную вещь, – писал он в своих статьях. – А цель новых философий для их последователей и жертв – универсальное рабство»[6].

Заявления Черчилля не повышали его популярность среди руководства Туманного Альбиона. Сменивший в 1937 году Болдуина Чемберлен не благоволил бывшему коллеге и старался держать его подальше от центров принятия решений. Но тектонические сдвиги, менявшие геополитическую карту Европы, были сильнее желаний британского премьера. Неумолимо надвигающаяся буря мировой войны повышала ставки неугодного политика. Летом 1939 года все больше газет стали поднимать вопрос о возвращении Черчилля в правительство. На основных билбордах Лондона в течение нескольких недель висели плакаты «Верните Черчилля!» Чемберлен продолжал сопротивляться. И даже в первые мгновения после нападения Германии на Польшу, уже дав понять Черчиллю, что его будущее скоро изменится, он продолжал колебаться, не решаясь определиться с новой ролью для набившего оскомину политика. Не теряя надежды удержать Британию от вступления в войну, премьер-министр продолжал держать нашего героя в подвешенном состоянии. Но 2 сентября Берлину был выдвинут ультиматум, а на следующий день – объявлена война. И Черчилль одновременно стал членом Военного кабинета и первым лордом Адмиралтейства.

Создатель и бессменный главком люфтваффе Герман Геринг следующим образом охарактеризовал изменение в биографии нашего героя: «Черчилль в составе Кабинета. Это означает, что началась реальная война и сейчас мы будем воевать с Англией»[7]. Рейхсмаршал не только точно передал суть кадрового решения Чемберлена, но и указал на принципиальное различие в подходах премьер-министра и нового члена правительства. Черчилль считал, что нужно перехватить инициативу, заставить противника обороняться и совершать ошибки, а премьер-министр и его приспешники предлагали выждать, не торопиться, посмотреть, как будут развиваться события, и только тогда действовать. Не привыкший сидеть сложа руки, первый лорд инициировал в Адмиралтействе разработку планов трех наступательных операций, которые постоянно предлагал к реализации на заседаниях Военного кабинета. Но его инициативы тонули в болоте бюрократических препон, бесплодных обсуждений и постоянных переносов. «Проходя через критически настроенный и мешающий во всем аппарат, с которым приходится сталкиваться во всем, ни один полезный проект не имеет возможности продвинуться вперед и начать управлять событиями», – жаловался наш герой главе МИД лорду Галифаксу. Лорд Галифакс, известный среди современников как «святой лис»[2], поддерживал Чемберлена и в ответ объяснял, что «события развиваются естественным и неотвратимым образом, создавая обстоятельства, которые ни одно правительство с его решимостью и энергией не в состоянии предотвратить».

По мере развития «странной» (или, как ее еще иногда называют, «сидячей») войны эти различия в подходах стали настолько явны, что уже не могли уживаться вместе. «Существует заметное различие в точках зрения между теми, кто считает необходимым продолжать войну нервов, и теми, кто проявляет нетерпение в отношении результатов», – писал газетный магнат лорд Бивербрук одному из своих друзей в марте 1940 года. В апреле, после семи месяцев споров и унижений, Черчилль получил одобрение Военного кабинета на операцию по минированию территориальных вод Норвегии, нацеленную на прекращение поставок железной руды из Швеции в Германию. Но это решение было принято с опозданием. Не только потому, что указанный маршрут использовался в зимний период, который подошел к концу, но и по той простой причине, что немцы опередили британцев и первыми захватили Норвегию. Лондон попытался отбить северного соседа, но ошибки в планировании и просчеты в командовании поставили через несколько недель после активизации противостояния вопрос о неэффективности

общего руководства войной и необходимости изменений.

Настал момент, когда в доме № 10 на Даунинг-стрит должен был появиться новый хозяин. Король и высокопоставленные члены Консервативной партии в качестве преемника склонялись в сторону лорда Галифакса. Но страна требовала другую кандидатуру, способную вдохновить народ на борьбу, а не убедить в необходимости капитуляции. На тот момент в британском истеблишменте был только один человек, который удовлетворял этим требованиям. Вновь события оказались сильнее желаний и возможностей отдельных личностей, подводя к штурвалу персоналию, которая олицетворяла собой героическую политику с решимостью сражаться или погибнуть за суверенитет своей родины.

Посвящая себя решению любого важного вопроса или становясь во главе популярного движения, нельзя забывать, что у этих действий есть и обратная сторона. Отстаиваемая точка зрения может оказаться ошибочной, а выбранный курс – проигрышным. В этом случае личных качеств также может оказаться недостаточно, чтобы остаться на плаву. В жизни Черчилля было два эпизода, которые показывают, насколько опасно для карьеры оказаться в поезде, несущемся на полных парах к остановке под названием «Поражение».

Оба этих эпизода пришлись на 1930-е годы. Первый – связан с предоставлением Индии самоуправления. Черчилль, который не возражал в принципе против подобных изменений, считал их реализацию преждевременной. Именно с этого вопроса начались его разногласия с Болдуином и другими влиятельными тори (включая лорда Галифакса, занимавшего на тот момент пост вице-короля Индии). Черчилль надеялся, что его взгляды позволят найти новых сторонников и укрепят его положение, но вместо этого политика исключили из теневого кабинета и отдалили от власти. Также он потерял связь с молодыми и перспективными членами партии, за которыми было будущее. Именно из-за этого отчуждения и падения авторитета в глазах набирающих силу депутатов Дафф Купер, в 1930-х игравший заметную роль в политике Великобритании, спустя годы назовет казус с Черчиллем в отношении Индии «самым неподходящим событием, произошедшим между двумя мировыми войнами». Выбрав ошибочный курс в отношении Индии, наш герой подорвал веру коллег в собственное здравомыслие. Отчасти именно поэтому, когда он начнет предупреждать об опасности прихода Гитлера к власти, ему не станут внимать.

Второй эпизод усугубил ситуацию. Во второй половине 1936 года обострился конфликт короля Эдуарда VIII с премьер-

министром (Стэнли Болдуином) и архиепископом Кентерберийским. Причиной противостояния стала борьба за расширение королевских полномочий, а местом битвы – возможный брак венценосной особы с дважды разведенной американкой Уоллис Симпсон. Черчилль принял сторону монарха. Возможно, ему бы удалось возглавить партию короля и стать премьер-министром, но Эдуард предпочел отречение и любовь. А Черчилль вновь проиграл, достигнув на этот раз надира. «Мое политическое положение сильно пошатнулось от занимаемой позиции», – сообщит он американскому финансисту Бернарду Баруху, скрывая истинный масштаб поражения за эвфемизмом. «Моя политическая карьера окончена», – признается он в более откровенной форме лорду Бивербруку. Если бы не Вторая мировая война, политическая карьера Черчилля действительно подошла бы к концу. Что лишний раз показывает не только зависимость даже таких сильных и самодостаточных личностей, как наш герой, от внешних обстоятельств, но и важность выбора темы, ассоциация с которой определяет персональное будущее[89].

Принцип № 4
Самопиар

В сентябре 1943 года во время визита в США Черчилль выступил в Гарвардском университете с призывом укрепления англо-американских отношений. Учитывая курс британского премьера на сближение с Вашингтоном, это послание было вполне закономерным. Необычным было другое – спустя несколько дней Черчилль попросил министра информации подготовить в виде таблицы отчет о реакции «всех важных американских газет» на эту речь. После того как информация была собрана, он направил ее членам Военного кабинета в виде отдельного меморандума. И подобные случаи были не единичны. По воспоминаниям близкого окружения, «Уинстон всегда хотел знать, что говорят о нем газеты»[1].

Для чего самодостаточному и уверенному в себе политику тратить время, эмоции и энергию на мнение СМИ? Черчилль считал, что публичные фигуры зависят от своей репутации и того мнения в массах, которое складывается относительно их решений и поступков. «Его власть и безопасность зависели от престижа», – говорил он о Муссолини. Аналогичные слова применимы и к самому Черчиллю. Особенно в годы войны, когда «многое определялось нашим престижем» и поражение на поле боя «вызывало ущерб, превосходивший его стратегические масштабы»[2].

Признавая власть общественного мнения, Черчилль был против подчинения этой силе. Он нещадно критиковал в 1930-е годы Стэнли Болдуина за потворство и стремление идти на поводу электората, панически опасавшегося противостояния с Германией. В отличие от Болдуина Черчилль полагал, что лидер должен не подчиняться, а формировать общественное мнение, и использовал для осуществления этой стратегии несколько подходов.

Зная, что публика характеризуется кратковременной памятью, не владеет, как правило, достаточной информацией и не тратит много времени на изучение каждого политического субъекта, первое, на чем Черчилль предлагал сосредоточить усилия, – это на умении выделяться. При прочих равных условиях человеку свойственно отдавать предпочтение знакомому и близкому. Понимая, как сложно попасть в эту категорию, а также учитывая риски, что тебя банально забудут или не заметят, Черчилль осознанно старался при каждом удобном случае

привлекать к себе внимание. Стремление выделяться проявлялось по-разному. Например, в незначительном нарушении принятых норм. Черчилль был мастером опозданий, и очевидцы еще долго вспоминали, как, явившись в Вестминстерское аббатство на свадьбу будущей королевы Елизаветы II позже назначенного времени, он окажется в самом центре бурных оваций. Весь свет британского истеблишмента стоя будет рукоплескать пожилому джентльмену, как будто бы он был женихом, а не лидером оппозиции.

Самым же эффективным средством привлечения внимания Черчилль считал наличие отличительного знака. «Одним из самых обязательных атрибутов каждого публичного человека должен стать некий отличительный знак, по которому его всегда будут узнавать, как, например, завиток Дизраэли, усы лорда Рандольфа Черчилля, монокль мистера Чемберлена или трубка мистера Болдуина», – объяснял он. К таким «отличительным знакам» можно отнести знак победы *V*, который он изображал при помощи указательного и среднего пальцев, поднятых вверх. Его нисколько не смущало, что у этого жеста было и другое значение. Однако, пожалуй, самым известным имиджевым аксессуаром политика были сигары. В начале карьеры Черчилль тайком вставлял в сигару английскую булавку и по мере курения привлекал к своей персоне изрядное внимание – все смотрели на пепел, повторяющий форму сигары, ожидая, когда он осыплется. «Ах, Уинстон! Он всегда был гениальным шоуменом», – восхищался Энтони Иден. Так, подъезжая 5 марта 1946 года к месту произнесения знаменитой речи о «железном занавесе», Черчилль обратится к президенту Вестминстерского колледжа Фрэнку Льюису Макклюру с просьбой остановить автомобиль, чтобы зажечь сигару: «Публика ждет от меня фирменного знака, и я не могу их разочаровать».

В начале карьеры при выборе отличительного признака для Черчилля было важным обратить на себя внимание. «Если представление обещает быть успешным, нужно класть голову в пасть льва», – говорил он в годы бурной и амбициозной молодости. Однако позже он отдавал предпочтение тем символам, которые помогали ему не только выделиться, но и создать определенный образ – волевого лидера, борца за свои идеалы и защитника нации. Отсюда ношение военной формы в годы войны и бульдожий взгляд, запечатленный на знаменитой фотографии Юсуфа Карша. Эту же роль выполняли и сигары, подчеркивая, что их обладатель уверен в решениях, спокоен в поступках, настойчив в стремлениях[3].

Вторым направлением Черчилля в управлении имиджем и

пропаганде своих взглядов стало активное сотрудничество с массмедиа. Как правило, при упоминании имени британского политика на ум приходит его деятельность в годы Второй мировой войны. Однако на принимаемые им в этот период решения влиял опыт многолетней деятельности, в том числе в предшествующем военном конфликте. В пятитомном «Мировом кризисе» Черчилль подробно описывает проблемы, с которыми британское руководство столкнулось в отношении прессы. До Первой мировой войны британская пресса была поляризована в зависимости от той партии, которую представляла, что проявлялось в открытой поддержке сторонников и жесткой критике оппонентов. Учитывая, что у каждой политической силы были свои органы печати, в целом система находилась в состоянии равновесия. С началом войны гомеостаз был нарушен. Теперь все были на одной стороне, воюя против общего врага. Проникнувшись народным патриотизмом, первые полгода журналисты закрывали глаза на недочеты в управлении и провалы в ведении боевых действий, оставляя право информировать население официальным правительственным органам. Но по мере эскалации конфликта с места боевых действий стало доходить все больше разрозненных фактов, перемежающихся со слухами и небылицами. По словам Черчилля, такие публикации сделали «позицию каждой руководящей фигуры в высшей степени шаткой». Не имея возможности оправдаться, политики и военные стали заложниками газетных баронов, которые могли любого подвергнуть народной хуле и подвести к отставке. Наиболее колоритному представителю этих джентльменов – владельцу *The Times* и *Daily Mail* лорду Нортклифу – наш герой дал следующую характеристику, справедливую и для других медиамагнатов: «Он обладал властью без должной ответственности, пользовался секретными сведениями без общего плана и тревожил судьбы национальных лидеров, не желая нести их бремя». Сначала Черчилль посоветовал военному министру ввести при Имперском генеральном штабе должность официального военного корреспондента, который «искусным пером противостоял бы потоку слухов». Когда эта мера оказалась недостаточной, наш герой поддержал экс-премьера лорда Розбери, предложившего в принудительном порядке превратить *The Times* в официальный источник информации до конца войны. Но занимавший на тот момент пост премьер-министра Асквит отклонил инициативу предшественника. А зря! В декабре 1916 года Асквит лишится своего поста, что произойдет не в последнюю очередь из-за активности лорда Нортклифа[4].

Для Черчилля было очевидно, что в условиях информационной асимметрии общественное мнение формируется не на основе фактов, происходящих событий и принимаемых решений, а на основе их интерпретации в прессе. Политик был убежден, что молчание в подобных обстоятельствах является не золотом, а халатностью. Публика все равно получит свою порцию информации. И будет лучше, если вместо искаженных сведений и зловредных трактовок у нее будет возможность ознакомиться с истинным положением дел. Следуя этой логике, Черчилль не брезговал направлять редакторам и владельцам газет, включая того же лорда Нортклифа, свою версию изложения событий. Когда же в мае 1926 года в результате забастовок будет прекращен выпуск крупнейших газет, Черчилль, занимавший на тот момент пост министра финансов, в считаные дни организует выпуск нового органа печати – *The British Gazette*, в котором освещалась обстановка и содержалось объяснение событий с позиции правительства.

Во время Второй мировой войны Черчилль усилил контроль за СМИ и внимательно следил за отражением успехов армии Его Величества на страницах британских таблоидов. Ниже приведено одно из многочисленных обращений премьер-министра к военному командованию на этот счет: «Мы не хотим, чтобы говорилось что-нибудь без оснований, но при чтении газет может сложиться впечатление, что наши войска не участвуют активно в военных операциях. Я, конечно, знаю действительное положение дел, но в общественном мнении это может вызвать недоумение и недовольство». Он пытался растормошить командующих, чтобы они наладили отношения со СМИ. Но вместо поддержки встретил непонимание. «Публичность – анафема для большинства военно-морских офицеров, и я не исключение, – признавался главком Средиземноморским флотом адмирал Эндрю Каннингем. – Я не понимаю, как это поможет нам выиграть войну». Еще хуже, когда вместо непонимания имел место куцый непрофессионализм в области пиара, в результате которого публичность приводила к еще большим проблемам, чем ее отсутствие. Для исправления ситуации Черчилль организовал отправку на театры военных действий знаменитых журналистов, которые взяли на себя функции взаимодействия с прессой[5].

Помимо взаимодействия со СМИ Черчилль также уделял много внимания пропаганде, особенно посредством культуры. Еще в бытность руководителем Адмиралтейства в сентябре 1939 года он выступил с предложением направить на флот профессиональных писателей и живописцев, которые смогли бы описать и показать публике «жизнь и службу на военно-морском

флоте». Черчилль также обратился к кино. В 1943 году был снят документальный фильм «Победа в Пустыне», получивший на следующий год «Оскар». Популяризируя британский взгляд на роль и место победы в Северной Африке, наш герой направил эту киноленту президенту США, премьер-министрам Австралии и Южно-Африканского Союза, а также И. В. Сталину и Чан Кайши. «Армия получила очень огромную пользу от выхода таких фильмов, как „Победа в Пустыне“», – заявил Черчилль военному министру, отметив также ценность для страны кадров, способных создавать подобные произведения искусства. В архиве Черчилля сохранились указания министру информации и командующим на местах снять фильмы о Тунисской кампании, подчеркнув успешную кооперацию англо-американских войск, окружение итальянского флота, а также «вежливый прием пленных и добродушное обращение с ранеными со стороны британцев». Отдельное внимание премьер-министр уделял показу патриотичных фильмов подрастающему поколению. В качества примера он приводил коллегам американский четырехсерийный фильм «Почему мы сражаемся», считая, что четыре часа просмотра этой документальной ленты могут дать больше, чем утомительные уроки и штудирование учебников. Черчилль полагал, что нужно уделить особое внимание и выделить в отдельную категорию фильмы, демонстрирующие «детям величие традиций, которые они наследуют и со временем будут защищать». И в то же время, продвигая распространение правильных, по его мнению, картин, Черчилль старался ограничить прокат тех фильмов, которые, как он считал, порочат армию. Например, он призвал министра информации принять меры для прекращения проката «глупого фильма» «Жизнь и смерть полковника Блимпа». «Я не могу позволить, чтобы пропаганда пагубно влияла на боевой дух», – объяснил он[6].

Неважно, шла ли речь о публикациях в газетах, сообщениях в радиоэфире или показе фильмов, принципиальным было изложение точки зрения, выгодной по сути и по форме. Для этого Черчилль использовал двухэтапную модель – сначала отбор фактов, затем их представление. При отборе фактов он старался не скрывать суровую правду: «Неплохо, когда общественное мнение знает, что ты заблаговременно предупредил об опасности, особенно когда масштаб и серьезность этой опасности нельзя измерить заранее». Но подобный подход не исключал и селекции обнародованных сведений. Еще в годы Первой мировой войны Черчилль указывал, что «все интересное, что может быть опубликовано без ущерба для будущих целей, должно собираться, распространяться и публиковаться в газетах». Критика же в

докладах командующих «должна держаться в полном секрете» и быть доступной только старшим офицерам для «всемерного улучшения мер, которые следует принять в будущем». Аналогичной практики он придерживался и в следующем военном конфликте, следя, чтобы публикуемая информация не снижала боевого духа у британского населения. Этот же подход наблюдался и при сообщении потерь – занижение собственных и преувеличение масштаба поражений противника. «Нет большего стимула для солдата в его борьбе, чем знание о потерях, которые он наносит врагу», – объяснял Черчилль.

Отбор фактов предполагает контроль за источником и самой распространяемой информацией. Одно из первых распоряжений Черчилля в Адмиралтействе после начала Первой мировой войны касалось «незамедлительной организации цензуры почты и телеграфных сообщений, а также увольнение всех иностранных граждан с должностей в почтовом ведомстве». Спустя четверть века, занимая пост премьер-министра, наш герой еще более трепетно относился к информации, которую командующие и чиновники на различных уровнях сообщали прессе. С его стороны неоднократно звучали упреки в адрес лиц, которые своими публичными заявлениями ставили под угрозу реализацию намеченных планов, подрывали боевой дух сражавшихся на поле боя и работавших в тылу, либо вообще касались вопросов, выходящих за рамки их полномочий (как правило, в этом случае возмущение Черчилля вызывали рассуждения военных относительно политических вопросов). «Я не готов нести бремя войны, которое возрастает из опрометчивых заявлений, раздающихся неожиданно время от времени», – высказал свое возмущение Черчилль министру информации. Для снижения подобных инцидентов он старался ограничивать список лиц, имеющих право общаться с прессой, а также создавал механизмы, которые препятствовали источнику информации разглашать ценные сведения. В других эпизодах ограничения касались самой информации с присвоением ей соответствующего грифа. «Секретность служит щитом, прикрывающим недостатки правительства», – объяснял он свои решения. В процессе премьерства Черчилль постоянно совершенствовал систему обращения с информацией ограниченного доступа, вводя новые правила относительно допусков лиц, а также процедуры хранения соответствующих сведений[7].

Основную идею второго этапа работы с информацией хорошо иллюстрирует следующее высказывание Черчилля, адресованное генералу Эйзенхауэру: «Мы оба знаем, что важно не только сообщить правду, но и знать, как ее правильно представить». На

этапе представления использовались разные приемы. Например, во время Битвы за Британию Черчилль распорядился, чтобы при сообщении о воздушных налетах пресса и радио информировали население «в спокойных тонах» и проявляли к подобным новостям «все меньше интереса». Он рекомендовал следующее: «факты отмечать без особого подчеркивания и без крупных заголовков», «не указывать точно пострадавшие населенные пункты и местности», не публиковать фото разрушенных домов, «если только в них нет ничего особенного и они не служат демонстрацией хорошей работы убежищ Андерсона[3]».

На этапе представления информации важную роль играет языковой аппарат, который определяет восприятие новых сведений путем их классификации и распределения по категориям. От того, как назовешь то или иное событие, решение или объект, такое отношение к нему и сформируешь. Прекрасно понимая эту когнитивную особенность, Черчилль внимательно подходил к подбору слов, выступавших фактически ярлыками и триггерами в сознании населения. О том, как это выглядело на практике, можно увидеть на примере объяснения терминов «вторжение» и «освобождение» министру иностранных дел во время Итальянской кампании 1944 года: «Мы „вторгаемся“ во все страны, с которыми находимся в состоянии войны. Мы „входим“ во все покоренные страны, которые хотим „освободить“». Относительно Италии, с «правительством которой заключено перемирие» – «мы „вторглись“ в нее в начале операции, но в свете проявленного со стороны итальянцев сотрудничества нам следует все наши дальнейшие продвижения в Италии рассматривать, как „освобождение“».

Признавая важность работы со СМИ, нельзя забывать, что пиар и пропаганда сродни огню, который способен согреть и спасти, но при неумелом обращении чреват ожогами и разрушениями. Красивый словесный оборот способен как вдохновить публику, так и обернуться против самого автора послания, что, например, произошло с предшественником нашего героя на посту премьер-министра Невиллом Чемберленом, который, характеризуя в начале апреля 1940 года возможные наступательные активности вермахта, заметил, что фюрер «упустил автобус». Последовавшие через несколько дней события: захват немцами Дании и вторжение в Норвегию показали, насколько ошибался глава правительства Его Величества, а памятная фраза об упущенном автобусе лишь усилила эффект массового недовольства.

Из других ловушек, которые подстерегают всех работающих с общественном мнением, является ошибка в интерпретации и

смысловые искажения в процессе восприятия на стороне реципиента. Поэтому важно тщательно подбирать слова, избегая двусмысленных и неправильных толкований. В этом отношении Черчилль прекрасно владел языком, но даже он не был застрахован от неприятных курьезов. Например, при обсуждении в палате общин Норвежской кампании в апреле 1940 года наш герой заметил, что как первый лорд Адмиралтейства он предоставляет полную свободу действий британским подлодкам топить суда противника при первой же удобной возможности. Журналисты же *Daily Herald*, интерпретировали эту мысль, как «обещание топить все немецкие суда» в норвежских портах, подвергнув высказывание политика критическому разбору. Черчилль был вынужден подготовить официальное обращение на имя управляющего редактора *Daily Herald*, обратив внимание на некорректность приведения в газете высказываний, которые не произносились, и уж тем более на недопустимость формирования на их основе критических замечаний[89].

Подобные ситуации, когда отдельные фразы вызывают ошибочное толкование или оборачиваются против того, кто их произнес, неприятны, но терпимы. Гораздо хуже, когда озвученные с трибуны или в СМИ сведения создают у общества радужную картину успешности и всесильности, но кроме слов за этой картиной ничего не стоит и она быстро сменяется отрезвляющим пробуждением. В таких случаях порой лучше хранить молчание, чем вселять необоснованную уверенность. Выше мы говорили о том, что молчание несет в себе риски, но иногда их следует принимать. И даже Черчилль – активный сторонник пиара – выбирал этот путь, не давая публике в отдельных случаях ни заверений, ни объяснений. «Лучшая пропаганда – это результаты», – заметил он в апреле 1940 года во время руководства Адмиралтейством. С переездом на Даунинг-стрит, когда после капитуляции Франции Британия останется один на один с нацистской Германией и обратится за помощью к США, он повторит эту мысль, написав британскому послу в Вашингтоне: «Разумеется, я выступлю здесь по радио, но я не думаю, что слова сейчас много значат. Не следует уделять слишком много внимания резким поворотам общественного мнения в Соединенных Штатах. Только сила событий сможет управлять им». В близком окружении он выразился более откровенно: «Пропаганда – замечательная вещь, но все же миром двигают события. Если мы сокрушим гуннов на нашем острове, нам не нужна будет пропаганда в Соединенных Штатах»[10]. Что лишний раз подтверждает известную истину – пиар способен направить общественное мнение и обеспечить на время успешное

восприятие происходящих событий, но без реальных достижений его власть ограничена и без реальных успехов наступит час, когда карета превратится в тыкву.

Принцип № 5
Трудолюбие

Как уже упоминалось выше, Черчилль по праву рождения оказался в благоприятных условиях для достижения успеха – сын канцлера Казначейства, общавшийся с премьер-министрами, наследником престола и представителями семьи Ротшильдов. Вступив рано на политическую стезю, он укрепил связи, которые достались ему в наследство, а также наладил новые контакты, открывавшие доступ к информации и помогавшие решать сложные проблемы. Все это – важные факторы, но у нашего героя была еще одна черта, без которой его достижения, даже в столь выгодных условиях, оказались бы значительно скромнее: Черчилль был трудоголиком. «Вы не поймете мистера Уинстона Черчилля до тех пор, пока не осознаете, что главной его страстью, импульсом и правилом жизни является желание быть постоянно чем-то занятым», – писал о нем один из современников. Черчилль считал, что «ни один человек, кто бы он ни был и где бы он ни проживал, не имеет права на безделье». Сам он признавался, что «мог по пальцам пересчитать дни, когда маялся от безделья» и что воспринимать жизнь как «нескончаемый фильм, в котором ты играешь главную роль, – страшно увлекательно!»[1]

Особенностью почти маниакальной любви Черчилля к труду было то, что этот роман начался в молодые годы – период, когда большинство предпочитают проводить время в увеселительных забавах. На этот счет он даже сформулировал следующее правило: «Вам хочется преуспеть? Для этого вы должны работать, в то время как другие развлекаются»[2]. В то время как его однополчане в индийском гарнизоне Бангалор коротали свободное время за непринужденными беседами, игрой в поло и участием в светских мероприятиях местного значения, лейтенант Черчилль штудировал сочинения выдающихся философов, ученых и историков. Участвуя в военных кампаниях, он находил время для написания многочисленных репортажей, а позже стал автором четырех книг о сражениях, свидетелем которых ему посчастливилось быть. Не изменил Черчилль своим привычкам и после избрания в парламент. Когда его кузена, 9-го герцога Мальборо, спрашивали: «Где Уинстон?», тот обычно отвечал: «Наверху, в своей комнате, поглощен работой». Молодого политика нельзя было встретить на Пэлл-Мэлл или в Гайд-парке, где гулял высший свет, обсуждая последние политические новости. Если он и принимал приглашение на какое-нибудь

мероприятие, то лишь с конкретной целью. Даже когда он не занимался политикой, он все равно был занят: размышлял над чем-то, планировал что-то или просто читал. В молодости его съемная квартира на Маунт-стрит была заставлена книгами. Книги были везде. Даже в ванной находились книжные полки. «Уинстон буквально спит с энциклопедиями», – шутили его друзья.

Куда бы Черчилль ни отправлялся, он брал с собой документы, книги и письменные принадлежности. В помещениях, где он останавливался, устраивалась полноценная «литературная фабрика». «Не могу представить, когда Уинстон отдыхает или спит», – удивлялся американский журналист Джордж Смолли, посетивший комнату Черчилля во время пребывания нашего героя в знаменитом шотландском замке Данробин. Внимание Смолли привлек огромный письменный стол с аккуратно разложенными стопками бумаг, а также большие металлические ящики, в которых эти бумаги прибыли из Лондона. Покидая замок, Черчилль купил билет в просторное купе, где можно было разместить все эти ящики; время в пути он провел за работой, как будто речь шла не о «поезде, а о естественной и удобной лаборатории, в которой дистиллировалась литература высочайшего качества»[3].

Благодаря своему трудолюбию британский политик получил сразу несколько бонусов, благоприятствовавших его продвижению наверх. Во-первых, будучи всегда занят каким-то делом, у него не было времени на праздность, которая в чрезмерных количествах сначала мотивирует на безделье, а затем навевает тоску и вызывает депрессию. Во-вторых, постоянное повышение градуса активности, сопровождавшееся участием в различных событиях и взаимодействием с непохожими друг на друга людьми, позволяло многое знать и многому научиться. Исследования показывают, что даже при наличии способностей для достижения высочайшего уровня мастерства в определенной области нужна практика в объеме не менее десяти тысяч часов, что эквивалентно ежедневной трехчасовой отработке необходимых навыков на протяжении десяти лет. В-третьих, в условиях нелинейности успеха и приложенных усилий (когда полученный результат не соответствует затраченным ресурсам) трудоголизм позволяет не сбавлять обороты при отсутствии достижений, продолжать вкалывать и сохранять настойчивость до того дня, когда наконец произойдет скачок – и все, что было вложено, окупится сторицей.

О пользе трудолюбия написаны сотни страниц, однако этой практике гораздо сложнее следовать, чем давать на ее счет

советы. Прилежание, аккуратность и последовательность в работе требуют немалой силы воли, чтобы заставить себя вместо расслабляющей ленной неги или возбуждающей атмосферы удовольствий выбрать скромное очарование усердного труда. Отчасти именно по этой причине так мало людей достигают настоящего успеха. Пример с Черчиллем показывает, что важную роль в развитии трудолюбия играет самоорганизация и целеустремленность. «Он всегда был организован, словно часовой механизм, – вспоминает близко работавший с ним историк Уильям Дикин. – Он знал, как правильно сублимировать жизненную энергию и как ее правильно расходовать. В процессе работы Уинстон превращался в настоящего диктатора. Он сам устанавливал для себя безжалостные временны́е рамки и выходил из себя, если кто-то сбивал его график».

Но одной силы воли недостаточно. На пике своей работы человеческий мозг способен потреблять до четверти всего кислорода, воды и питательных веществ, поступающих в организм, что делает умственную деятельность одним из самых энергозатратных мероприятий. Неслучайно, изучая историю и великих представителей человечества, Черчилль обращал внимание на «почти неистощимый запас физической энергии» у короля Генриха VIII и его дочери королевы Елизаветы I, на «огромную работоспособность» премьер-министра Уильяма Питта – старшего, на «поражавшего окружающих своей бурной энергией» императора Наполеона. Давая своему обладателю возможность продолжительно и продуктивно трудиться, мощная энергетика является частым спутником выдающихся личностей. Черчиллю повезло. «Его способность к тяжелому труду – просто потрясающая!» – восхищался коллегой Джон Фишер, который и сам, занимая на восьмом десятке пост первого морского лорда, мог дать фору многим молодым офицерам[4].

К сожалению, природа далеко не всех одаряет столь щедро прекрасными физическими данными. Однако это не означает, что для всех остальных трудолюбие бесполезно. Ограниченный запас жизненных сил, который, кстати, характерен для всех, означает лишь важность своевременно и правильно организованного отдыха. Черчилль в этом отношении являл собой неоднозначный пример.

С одной стороны, он был ярым сторонником перманентной нагрузки. Зная нелюбовь своего шефа к выходным, подчиненные иронизировали, что одиннадцатой заповедью Черчилля является: «Седьмой день – время отдыха. Это значит – занимайся всем и не смей отдыхать!» Шутки шутками, но Черчилля действительно тяготили выходные. «Работа была его жизнью, – подчеркивала

Бонэм Картер. – Досуг и отдых были для Уинстона наказанием». В начале карьеры, работая под началом отца Бонэм Картер – Герберта Асквита, Черчилль поражался и не одобрял манеру премьер-министра полностью переключаться на досуг, «когда за сорок дней отдыха он лишь один раз упомянул о политике». «Асквит не любил говорить о деле в нерабочее время, – вспоминал Черчилль. – Он проложил строгие границы между делом и потехой, и сторонний наблюдатель мог иметь некоторые основания думать, что дело перестало его интересовать». Наш герой придерживался иного подхода, полагая, что «те, кто живет своей работой, постоянно узнают больше». Возглавляя на тот момент Адмиралтейство, он, в отличие от Асквита, предпочитал проводить уик-энды и праздничные дни на служебной яхте «Чародейка». «Офицеры всех рангов прибывали на борт на обед или ужин, ведя непрестанные дискуссии по всем аспектам морской войны и управлению военно-морским флотом», – вспоминал Черчилль. За три предвоенных года он провел на борту «Чародейки» восемь месяцев, она стала, по его собственному признанию, «моим офисом, почти домом», а «работа превратилась в единственное занятие и развлечение». Результатом этого подхода – с посещением всех доков, верфей, военно-морских сооружений и крупных судов на Британских островах и в Средиземноморье – стало понимание «как все выглядит, где что находится и как одно состыкуется с другим»[5].

С другой стороны, Черчилль тоже иногда терял хватку, и окружающие не могли этого не заметить. «Ничего юношеского не осталось в этом бледном, нервозном, утомленном лице, – описывает журналист Гарольд Бегби встречу с 30-летним политиком. – Это лицо человека усталого, изнуренного, опустошенного. Он говорит, как пятидесятилетний мужчина, тяжело и медленно, взвешивая каждое слово». С годами усталость стала проявляться еще чаще. Сохранилось множество свидетельств с описанием усталого вида премьер-министра в годы Второй мировой войны. Да и сам Черчилль порой признавался, что «чувствует себя выдохшимся и изможденным». Как и всем, ему нужен был отдых. И он это отлично понимал, считая залогом успешного восстановления хорошее питание и крепкий сон. Не будем останавливаться на кулинарных предпочтениях политика, поскольку это выходит за рамки нашего повествования, а сосредоточимся на втором средстве поддержания работоспособности[6].

Среди современных экспертов бытует мнение, что сокращение сна дает людям больше времени на работу и свершения. В качестве примера приводятся различные

исторические личности, в том числе и наш герой, – якобы им хватало всего нескольких часов сна. Но в отношении Черчилля подобные выводы ошибочны, как, впрочем, и сами рекомендации меньше спать. «Уинстон работает день и ночь, – делилась его супруга Клементина с сестрой Нелли Ромилли. – Славу богу, он в порядке. Усталость дает себя знать, если он спит меньше восьми часов. Ему необязательно спать сразу восемь часов, но если в течение суток он не набирает их, то видно, что он изнурен и устал»[7].

Последнее замечание является принципиальным для понимания подхода Черчилля. Осознавая, что у него нет возможности набрать восемь часов ночного сна, британский политик взял за практику прерываться на дневной сон. Он научился этому во время посещения Кубы в 1895 году и стал активно использовать часовую сиесту в годы Первой мировой войны. Благодаря этому он смог продлить работу до двух-трех часов ночи, пробуждаясь обычно в восемь утра. «Дневной отдых и сон освежают человеческий организм гораздо лучше, чем ночное забвение, – описывал он свой взгляд на восстановление работоспособности. – Мы поступаем бессовестно и недальновидно, перегружая свой организм. Нам следует надвое делить наш день в интересах дела или для получения удовольствия». К аналогичной практике он вернулся в годы Второй мировой войны, объясняя, что «в намерения природы не входило заставить человечество работать с восьми утра до полуночи без освежающего забвения, которое, если даже оно и продолжается всего каких-нибудь двадцать минут, позволяет восстановить все жизненные силы». «Этот порядок, который я соблюдал на протяжении всей войны, я рекомендовал и другим в тех случаях, когда им приходилось в течение длительного времени выжимать последнюю каплю сил из своего организма», – вспоминал Черчилль.

В 1946 году экс-премьера посетил американский производитель звукозаписывающей аппаратуры мистер Гфроерер. Между ними состоялся следующий диалог:

– Какой у вас распорядок дня в Америке? – спросил Черчилль.

– В восемь утра я уже за рабочим столом; с небольшим перерывом на ланч в полдень я работаю до половины шестого, и так пять раз в неделю, – ответил гость.

– Любезный, это самая лучшая рекомендация по сокращению жизни, которую я когда-либо слышал, – произнес политик. – Вы должны спать некоторое время между ланчем и ужином, и никаких полумер. Снимайте с себя одежду и идите в постель. Именно так я всегда и поступаю. Не думайте, что из-за дневного

сна вы будете работать меньше. Это глупое представление людей, не имеющих воображения. Наоборот, вы сможете сделать больше. Вы вместите два дня в один, ну пусть не два, но как минимум полтора[8].

К сожалению, у большинства современных людей нет возможности выкроить в своем напряженном рабочем графике время на дневной сон. Да и с практической точки зрения осуществить эту процедуру тоже, как правило, бывает затруднительно. Но чему учит опыт Черчилля и что подтверждают исследования нейрофизиологов – экономить на сне не следует. И если есть возможность и потребность в отдыхе, их необходимо обязательно использовать.

Если речь идет об интеллектуальной деятельности, то помимо питания и сна еще одним средством восстановления умственной активности, которое использовал Черчилль, были физические нагрузки. В массовом сознании грузная фигура британского политика не слишком ассоциируется со здоровым образом жизни и спортивными упражнениями. И небезосновательно. Черчилль действительно никогда не делал гимнастику по утрам и никогда не посещал спортзалы. Зато он вел активный образ жизни, увлекаясь охотой и поло. И если в поло он закончил играть в 52 года, то верховой ездой продолжал заниматься до глубокой старости. Кроме того, он обожал плавание и даже построил в своем поместье искусственный водоем с подогревом. Как и в случае с верховой ездой, это увлечение также прошло с Черчиллем через всю жизнь. Лишь перейдя на девятый десяток, он был вынужден отказаться от любимых водных процедур по настоянию врачей, которые запретили ему плавать из-за частых простуд и бронхитов.

Попытки Черчилля в организации труда и отдыха были направлены на повышение работоспособности при наличии объективной ограниченности человеческих ресурсов. Горькая истина состоит в том, что, говоря о важности трудолюбия, не следует забывать, что этого качества может оказаться недостаточно в условиях временны́х, когнитивных и интеллектуальных лимитов. Понимая, что полностью преодолеть эти сдерживающие факторы не представляется возможным, политик руководствовался в своей умственной деятельности следующими тремя правилами, которые благотворно влияли на эффективность его интеллектуальных усилий.

Первое – расстановка приоритетов. Все задачи неоднородны – одни более срочные, другие более важные, третьи могут быть просто делегированы исполнителям. Расстановка приоритетов позволяет навести порядок, не упустить важное и успеть в срок.

Второе – экономия интеллектуальных усилий. Выше уже упоминалось об энергозатратности умственной деятельности. Не следует расходовать энергию впустую, напрягая мозг понапрасну. Например, обладая хорошей памятью, Черчилль предпочитал не тратить лишних сил на запоминание того, что можно записать. По словам его официального биографа сэра Мартина Гилберта, он «записывал все, что привлекало его внимание, – любую деталь, которая требовала пояснения, каждую мысль, которую следовало передать дальше». «На протяжении сорока лет он выработал привычку тут же диктовать идеи, которые приходили ему в голову, – объясняет М. Гилберт. – Это был постоянный процесс, который мог произойти во время чтения газет, путешествий, изучения официальных бумаг или просто каких-нибудь бесед».

И наконец третье правило – концентрация. В наш век избытка пестрой, несвязанной и фрагментированной информации, которая доносится из разных источников и отвлекает, способность к концентрации приобретает еще большее значение, чем во времена Черчилля. Без нее невозможно своевременное и успешное завершение ни одного мало-мальски важного дела. Лишь сосредоточившись на конкретной области и абстрагируясь от всевозможных отвлекающих факторов, можно приложить максимальные умственные усилия к усвоению материала или решению серьезной задачи. Представляя собой одновременное сочетание в головном мозгу процессов возбуждения и торможения (причем на торможение расходуется в два раза больше энергии, чем на возбуждение), концентрация требует обычно определенного опыта. Черчилль, как и большинство людей, не обладал этим навыком от рождения. Однако постоянно совершенствуясь на этом пути, он со временем научился фокусировать внимание и умственную энергию. По мнению его сына, достижению успеха наш герой был обязан именно «развитию удивительной силы концентрации». Хорошо знавшая Черчилля Бонэм Картер признавалась, что порой концентрация ее друга доходила до «одержимости, которая придавала его усилиям такой импульс, что им невозможно было противостоять».

Благодаря этим трем столпам – расстановке приоритетов, рациональному расходованию умственной энергии, а также способности к концентрации – Черчилль смог значительно повысить эффективность своей умственной деятельности и даже выкроить время на хобби. «Моя работа настолько хорошо организована, что у меня всегда остается время на досуг», – хвастался политик. Чего мы и всем желаем[9].

Принцип № 6
Держать удар

Образ Черчилля, занимающего почетное место среди политических долгожителей, ассоциируется в массовом сознании с успехом, победой и умением достигать поставленных целей. Но его история не была однородной, а подъем на олимп и пребывание на нем не были гладкими. На его пути встречались и неудачи, и поражения. И во многом именно умение их преодолевать, а также подниматься после падений закалило характер нашего героя и определило его путь. Без этих героических преодолений и чудесных восстановлений невозможно понять ни природу успеха Черчилля, ни факторы, повлиявшие на его долговечность. В жизни британского политика было множество эпизодов, проверяющих каркас на прочность, мы рассмотрим четыре – самые знаковые.

Карьера Черчилля началась рано – в 21 год, с военной кампании на Кубе и отправки с Антильской жемчужины первых репортажей в британскую прессу. Затем было пять лет участия в различных колониальных войнах на двух континентах и публикация пяти книг. В 26 лет Черчилль был избран в парламент, а в 31 год получил первый пост – заместителя министра. В 1908 году он стал младшим министром, потом получил назначение в МВД, а в возрасте 38 лет – в 1911 году – встал во главе самого большого военно-морского флота в мире. Когда началась Первая мировая война, нашему герою шел 40-й год. Он был в расцвете сил и рассчитывал на новые свершения. Но судьба приготовила ему неприятный сюрприз. В 1915-м началось планирование операции по форсированию Дарданелл и захвату Константинополя. Сначала Черчилль скептично отнесся к этой инициативе, считая основным противником Германию, а не Турцию, но затем поддержал активность на новом театре военных действий. В процессе планирования концепция несколько раз кардинально менялась, превратившись в итоге в совместную операцию армии и флота. Форсирование Дарданелл началось в апреле и с первых же дней обернулось существенными потерями в живой силе. Провал на турецком направлении спровоцировал политический кризис в Лондоне. Пытаясь сохранить пост премьер-министра, Асквит согласился в мае на формирование коалиционного правительства с предоставлением министерских портфелей тори и лейбористам. Одним из условий консерваторов была отставка Черчилля. В новом раскладе ему досталась

синекура, он был назначен канцлером герцогства Ланкастерского, лишенный ответственности и полномочий.

Молодой, полный планов, сил и амбиций политик оказался выбит из седла. Первые мгновения он не осознавал глубины развернувшейся под его ногами пропасти. «Удивительно, но серьезные раны в момент нанесения не вызывают боли, – анализировал он свои ощущения спустя годы. – Должно пройти неопределенное время, прежде чем чувствительность восстановится. Болевой шок вызывает оцепенение, но не паралич, рана кровоточит, но не болит». От того тяжелее было осознание реальности, проявившееся с задержкой, но оставшееся навсегда. Все, кто видел Черчилля в эти дни, надолго запомнят его бледное, осунувшееся, постаревшее лицо. «Провал в Дарданеллах преследовал Уинстона в течение всей его жизни, – скажет Клементина, когда ее супруга уже не будет в живых. – После ухода из Адмиралтейства он считал себя конченым человеком. Возможность вернуться в правительство казалась ему нереальной. Я думала, он никогда не справится с собой. Я даже боялась, что он умрет от горя». Черчилль оказался неспособен совладать с новым для себя состоянием: вынужденным бездельем и отсутствием цели, что, по его же собственному признанию, превратилось для него в настоящую пытку. «Я стал похож на морское животное, извлеченное на берег, – свидетельствует он. – Мои жилы готовы были лопнуть под напором страшного давления. Каждая клетка моего организма кипела жаждой деятельности, а я оказался в партере и был вынужден наблюдать за разворачивающейся драмой, довольствуясь ролью безучастного зрителя»[1].

Оставленный коллегами, лишенный цели и дела, повинный в чудовищных потерях, Черчилль впал в депрессию. Впоследствии с подачи его личного врача лорда Морана в историографии станет популярным миф о наличии у нашего героя маниакально-депрессивного психоза. Однако последующие исследования, в том числе со стороны профессиональных психиатров, доказали абсурдность подобных предположений. Красноречивы были и поступки самого Черчилля, которые мало соответствовали поведению человека с тяжелой депрессией. Благодаря новому увлечению – живописи, о чем мы еще скажем отдельно, – политик смог подавить тревогу, и в нем снова пробудился дух бойца. Он захотел лично отправиться в Дарданеллы. Привел дела в порядок и даже на случай гибели написал прощальное письмо супруге. Но в последний момент консерваторы наложили вето на его поездку. Помыкавшись еще несколько месяцев, Черчилль решил, что «не в состоянии в подобные времена оставаться на столь хорошо

оплачиваемой бездеятельной должности»[2], подал в отставку и отправился на фронт во Францию. Он рассчитывал получить в командование дивизию и звание генерала. Но Асквит отказал в назначении. Пришлось стерпеть и это унижение. Относительно военной службы, несмотря на несколько эпизодов, которые могли стоить политику жизни, в целом Черчиллю повезло. Его пребывание на фронте совпало с тактической паузой между крупными сражениями. В мае 1916 года Черчилль вернулся Лондон и возобновил политическую деятельность. Пройдет еще год, прежде чем ему удастся восстановить связи и репутацию, получив в июле 1917-го назначение министром вооружений в правительстве Ллойд Джорджа. Не без душевных шрамов и психических потрясений, Черчилль смог выдержать удар, восстановиться и вернуться на арену.

Следующий кризис в его биографии произошел через пять лет. В отличие от событий семилетней давности он не нес личный отпечаток, а был связан с общим потоком событий, увлекшим нашего героя. В октябре 1922 года шестилетний период правления Ллойд Джорджа подошел к концу. Раздираемая внутренними противоречиями и группировками Либеральная партия катастрофически быстро теряла былое влияние. Власть перешла к консерваторам. В новое правительство под руководством Эндрю Бонар Лоу Черчилля не включили. Но это оказалось не самым сильным ударом. Наш герой потерпел поражение на всеобщих выборах и лишился места в парламенте. Он и раньше оказывался без министерского портфеля, но депутатского мандата лишился впервые. «Представляете, четверть века быть членом парламента и теперь не иметь права войти в эти помещения в качестве депутата палаты общин», – жаловался он своим друзьям[3]. Черчиллю было обидно, он конечно же переживал, но в целом не поддавался панике, уверенный в скором возвращении в большую политику.

В начале декабря Черчилль покинул Туманный Альбион и, не считая трех кратковременных визитов в Англию, следующие полгода провел на вилле близ Канн. В декабре 1923 года состоялись очередные всеобщие выборы. Черчилль баллотировался от округа Западный Лестер… и проиграл, набрав меньше трети голосов. Правительственный лайнер вновь ушел в плаванье без нашего героя.

На этот раз ему было о чем задуматься. Он взял очередной отпуск – совсем короткий по сравнению с предыдущим: всего две недели, – и начал активно искать новую возможность вернуться в парламент. Случай представился в феврале 1924 года, когда из-за кончины депутата от округа Вестминстерское аббатство Джона

Николсона в этом округе были объявлены дополнительные выборы. На этот раз Черчилль порвал окончательно с Либеральной партией и баллотировался в качестве независимого кандидата. Борьба была упорной, и экс-министр по полной выложился в попытке склонить электорат (среди его избирателей было не менее сотни депутатов палаты общин) на свою сторону. Во время подсчета голосов претендент на победу все время менялся, пока отработка всех бюллетеней не зафиксировала очередное поражение Черчилля: он набрал 8144 голоса, уступив победителю всего сорок три бюллетеня! В свое время, описывая упущенные адмиралом Джоном Джеллико возможности разгромить ВМФ Германии в Ютландском сражении, Черчилль сказал: «Три раза – это много». Три поражения на выборах тоже было много! Другой бы впал в отчаяние и подумал о смене профессии, но только не Черчилль. Неудача лишь еще больше раззадорила его. В октябре прошли новые всеобщие выборы, и он решил в них участвовать. На этот раз его ожидал успех. Обустройство в Вестминстере совпало с возвращением в Консервативную партию и получением министерского портфеля. Новый глава правительства Стэнли Болдуин решил доверить бывшему либералу самый высокий после премьерства пост – канцлера Казначейства. Черчилль вновь смог восстать, словно Феникс, и на этот раз не просто вернулся в большую политику, но и сумел взять вершину, которая до этого момента оставалась до него недосягаемой. От этого назначения веяло особой теплотой – ведь именно пост канцлера Казначейства 38 лет назад занимал его отец. Следуя фамильной преемственности, новоиспеченный канцлер облачился в мантию лорда Рандольфа, бережно сохраненную матерью нашего героя.

Черчилль занимал пост министра финансов почти пять лет, пока в результате всеобщих выборов в мае 1929 года консерваторы не потерпели поражение от новой набирающей в политике популярность и силу Лейбористской партии. Вместе с другими тори Черчилль ушел в отставку. Эта на первый взгляд ничем не примечательная смена правительств вызвала третий кризис в жизни политика. В нем не было ни того отчаяния, которое отличало уход из Адмиралтейства в 1915 году, ни того бессилия, которым характеризовалась потеря власти в 1922 году. Но именно этот кризис станет самым тяжелым и продолжительным в его жизни.

Мрачную картину отставки усугубят и другие происшествия. Следуя привычке восстанавливать силы за границей, Черчилль отплыл в августе 1929 года на три месяца в США. Поддавшись спекулятивной лихорадке, он увлекся игрой на бирже и потерял

во время знаменитого краха на Уолл-стрит 17 тысяч фунтов, бо`льшую часть которых составляли авансы за еще ненаписанные произведения. После возвращения из США он начал кампанию против предоставления Индии статуса доминиона. Эта кампания не только испортила его отношения с руководством Консервативной партии, но и привела к исключению в январе 1931 года из состава теневого кабинета. В конце года для поправки финансового положения он вновь отправился в лекционный тур по США. Однако поездка не задалась. На третий день после размещения в Нью-Йорке его сбил автомобиль. Политик остался жив, но получил множественные переломы.

После не самого веселого Рождества в Нью-Йорке Черчилль направился с супругой и дочерью в Нассау. Реабилитация затянулась. Черчилль испытывал сильную боль в руках и плечах. У него началась бессонница, для борьбы с которой пришлось прибегнуть к снотворным. Доктору он жаловался на снижение концентрации и опасался не выполнить взятые на себя обязательства. Впав в депрессию, он однажды признался супруге: «Как бы я хотел, чтобы этого никогда не случилось». Обычно Черчилль восстанавливал душевные силы, выходя на пленэр. Но в этот раз, несмотря на красоту пейзажей Багамских островов, у него не было желания заниматься живописью. «Я веду здесь жизнь, похожую на жизнь овоща», – с сожалением писал он сыну. Не добавляли оптимизма и размышления о будущем, как, впрочем, и о недавнем прошлом. Во время одной из откровенных бесед с женой Черчилль сказал, что за последние два года в его жизни произошло три тяжелых удара: потеря всех средств в 1929 году, остракизм со стороны Консервативной партии и досадное происшествие в Нью-Йорке. «Не думаю, что смогу полностью восстановиться после подобных потрясений»[4].

Но он смог! Вернув работоспособность, Черчилль закончил лекционный тур и активно занялся литературным творчеством. Возвращение же в большую политику откладывалось. Не занимая никакого поста, кроме депутатства в палате общин, Черчилль продолжил критику руководства одновременно и Лейбористской, и Консервативной партии, на этот раз упрекая их за поддержку разоружения. Затем он переключился на предупреждения об угрозе со стороны возрождающейся Германии и резкое осуждение предложенной Болдуином политики умиротворения Гитлера.

После всеобщих выборов 1935 года Черчилль надеялся вернуться в правительство, но его не пригласили. В марте 1936 года, когда было создано новое ведомство – Министерство по координации обороны, на необходимость появления которого неоднократно указывал наш герой, – он надеялся, что именно ему

вручат новый портфель, но Болдуин предпочел другую кандидатуру – юриста, не имеющего военного опыта. На 1936 год пришлась кончина Георга V и восшествие на престол Эдуарда VIII. Не прошло и года, как новый монарх обострил отношения с премьер-министром и архиепископом Кентерберийским, доведя свое правление до кризиса отречения. Черчилль занял сторону короля и вновь проиграл. В 1937 году Болдуин передал бразды правления Чемберлену, но для нашего героя эти кадровые изменения на Даунинг-стрит добавили мало возможностей для рывка вперед.

1937 год вообще стал самым тяжелым в жизни политика. Его карьера вновь достигла надира, его выступления перестали слушать, его влияние на внутреннюю и внешнюю политику упало до пугающего минимума. Какое-то время он настолько отчаялся, что даже хотел махнуть рукой на свои выступления. «Сегодня неофициальные лица почти не имеют влияния, – жаловался он в начале января. – Несчастный одиночка просто выбьется из сил, даже не успев создать ряби в потоке общественного мнения». В этот период он заканчивал работу над жизнеописанием 1-го герцога Мальборо. Разбирая биографию своего предка-полководца, Черчилль пытался найти ответы на собственные вопросы и убедиться в том, что еще не все потеряно. Он обратил внимание, что два звездных периода в жизни Мальборо разделяла «пустыня», по которой он «скитался» и в которой «трудился» на протяжении четверти века. И все же, несмотря на столь длительный период безвластия, генерал никогда не терял надежды вновь оказаться в седле удачи. «Его терпение вошло в поговорку», – сообщает Черчилль. Наблюдая, как с изрядной регулярностью руководство страны отмахивается от его предупреждений насчет нацистской угрозы, как его принижают и третируют за непопулярные взгляды, Черчилль ощущал себя отвергнутым пророком, а сами 1930-е называл «пустынными годами». Вполне закономерно, что в этот период в его творчестве появляются следующие строки: «каждый пророк приходит из цивилизации, но каждый пророк уходит в пустыню»[5].

Лишь вихрь новой войны смог вырвать Черчилля из пустыни непонимания и одиночества. Третьего сентября 1939 года Чемберлен нехотя был вынужден не только предложить своему коллеге пост первого лорда Адмиралтейства, но и ввести его в состав Военного кабинета. Через девять месяцев Черчилль займет пост премьер-министра. В его жизни начнется новый насыщенный этап, который продлится пять лет.

После капитуляции Германии и одержанной в Европе победы Черчилль инициировал проведение в июле 1945 года всеобщих

выборов, не проходивших в Британии десять лет. Сам он, приведший страну к победе, был уверен, что народ поддержит возглавляемую им Консервативную партию, позволив ему сохранить пост премьер-министра. Хотя иного результата тоже исключить было нельзя, что добавляло нервозности. Черчилль жаловался, что выборы «парят над ним, словно стервятники неизвестности» и до объявления результатов голосования он «не сможет чувствовать себя полноценным человеком». С 17 по 25 июля Черчилль принимал участие в работе Потсдамской конференции, но вынужден был прервать диалоги с Трумэном и Сталиным из-за объявления подсчета голосов, назначенного на 26-е число. Первую информацию о результатах премьер-министр получил утром, когда занимался водными процедурами в ванной. Сообщалось об уверенной победе… лейбористов. Последующие новости лишь подтвердили промежуточные итоги – тори потерпели сокрушительное поражение: из 585 мест в парламенте, полученных на выборах в 1935 году, спустя десять лет им удалось сохранить лишь 213. Консерваторы не знали столь унизительного поражения сорок лет. Вдвойне обидно было от того, что провал произошел во время правления Черчилля, да еще на виду у мировой общественности, включая Сталина и Трумэна. Одному из коллег Черчилль в сердцах сказал, что «мучительно после всех этих лет лишиться поводьев власти». Его попытались успокоить, заметив: «Пока вы держали поводья, вам удалось выиграть забег», на что он, не скрывая эмоций, произнес: «Да, и после этого меня вышвырнули вон». Георг VI предложил своему подданному высшую награду Королевства – орден Подвязки. Обычно от таких предложений не принято отказываться, но экс-премьер отреагировал негативно. В близком кругу он объяснил, что «не может принять из рук короля орден Подвязки, в то время как народ дал ему орден Отвязки». По словам его дочери, после поражения на выборах он «огрубел и обиделся». Хотя и старался держать себя в руках. Когда его доктор заговорил о «неблагодарности» британцев, то тут же был одернут восклицанием: «О нет! У них были трудные времена». «Народ проголосовал, как счел правильным. Это и есть демократия. За нее мы с вами и боремся», – подытожит Черчилль результаты выборов[6].

На момент поражения политику шел 71-й год. В таком возрасте, да еще после подобных потрясений, обычно не восстанавливаются – уползают зализывать раны, ропща на превратности судьбы. Но Черчилль не собирался сдаваться. Поправив здоровье и обретя душевную гармонию на юге Италии, он оставил за собой пост лидера оппозиции и начал готовиться к

реваншу. Одновременно с ожиданием момента для нанесения ответного удара он напоминал о себе громкими выступлениями, рассуждая о «железном занавесе» и объединенной Европе. Шанс вернуться на Даунинг-стрит представился в феврале 1950 года. Были назначены новые всеобщие выборы, которые и в этот раз завершились победой лейбористов. Правда, с небольшим перевесом в 17 мест и абсолютным большинством – в шесть, что говорило об их неустойчивом положении и повторении поединка в краткосрочной перспективе. На этот раз на 75-летнего Черчилля было оказано значительное давление со стороны коллег, общественности и супруги. Они считали, что он и так сделал достаточно – пришло время передать лидерство в партии более молодым политикам. Черчилль же считал, что ему еще рано уходить на покой. Он продолжил борьбу и добился успеха. Очередные выборы, состоявшиеся в октябре 1951 года, привели пожилого политика в кресло премьер-министра. Он третий раз стал премьером – и впервые в результате народного волеизъявления. Через месяц ему исполнится 77 лет. Солидный возраст, не очень-то подходящий для проведения реформ. Да их, в принципе, и не будет. Черчилль призовет к сворачиванию «холодной войны» и попытается начать политику разрядки – первым среди западных политиков, – однако не сможет добиться успеха на этом поприще. В апреле 1955 года, отметив свой 80-летний юбилей, он добровольно сложит себя полномочия главы правительства и с большими почестями уйдет в отставку. Следующие десять лет своей некогда бурной жизни он проведет в тишине, роскоши и почете.

Чем была обусловлена долговечность политической карьеры Черчилля? Первое, и оно же главное, – многое определяли внешние обстоятельства. Если бы не начавшаяся в сентябре 1939 года война, его возвращение в большую политику не состоялось бы. Он завершил бы карьеру, как и лорд Рандольф, на посту канцлера Казначейства, а в историю вошел бы как талантливый, разносторонний, но неудачливый политик. Но одних внешних факторов недостаточно. Свою лепту внесли и личные качества нашего героя – прирожденный оптимизм, бойцовский настрой, неукротимое честолюбие и бешеная активность. Если же говорить о том, что именно помогало ему восстанавливаться после тяжелейших поражений, то наиболее благотворно на него влияло новое дело. В те моменты, когда других засасывает депрессия и блокирующая прокрастинация, Черчилль умел переключаться на новую сферу деятельности и находить в ней убежище от тревог и волнений. Так, в 1915 году его спасла живопись и служба в армии; в 1922 году – работа над летописью Первой мировой

войны; в 1930-е – активная литературная деятельность с написанием четырехтомной биографии «Мальборо: его жизнь и время», завершением первого драфта будущей четырехтомной «Истории англоязычных народов», а также своих лучших однотомных произведений: автобиографии «Мои ранние годы» и сборников «Размышления и приключения» и «Великие современники»; в 1945-м – снова живопись, выступления с международных площадок, а также работа над шеститомной историей Второй мировой войны. Ему просто было некогда предаваться грустным мыслям. Каждый раз, когда в его политической деятельности возникала пауза, он погружался в литературное и художественное творчество, одновременно активно расчищая путь для начала нового витка своей биографии.

Часть II
Принятие решений

Принцип № 7
Системный подход

Тема принятия решений слишком обширна, чтобы ее можно было изложить в одной книге, а тем более в одной ее части. Мы акцентируем внимание лишь на тех принципах, которыми руководствовался Черчилль. И начать наш обзор целесообразно с того, как именно лицо, принимающее решение, воспринимает и оценивает ситуацию. Хорошо, когда все просто, однозначно и определенно. Но когда заходит речь о вопросах стратегического характера, ни о какой простоте, однозначности и определенности не может быть речи. И то, на что падает взгляд и что кажется важным, в действительности может не иметь существенного значения. «Когда смотришь на незначительные поводы, которые привели к войнам между великими странами, легко впасть в заблуждение, – делился своим опытом Черчилль. – Разумеется, мелкие поводы лишь симптомы опасного заболевания, и они важны тем, что за ними кроются интересы, страсти и судьбы человечества». Отвечая однажды на вопрос, что делает его современника Дэвида Ллойд Джорджа великим, Черчилль указал на удивительную способность валлийца «доходить до сути вещей». Наш герой также считал, что в основе эффективного принятия решений лежит умение «цепким взглядом» выделять «главное и истинное значение вещей». Успех ждет того, кто «не обманется великим множеством важных, но не относящихся к делу соображений, которые затеняют основные проблемы», а «расставит стратегические потребности в правильном порядке»[1].

Но каким образом научиться «доходить до сути событий», выделяя скрытое-важное и отбрасывая видимое-второстепенное? Черчилль считал, что нужно погружаться глубоко в проблему, скрупулезно анализировать имеющиеся сведения, сравнивая, по возможности, данные из разных источников, а если требуется – лично присутствовать там, где куется цепь событий, и самому беседовать с людьми, непосредственно задействованными в этом процессе. При этом он признавал, что в изучении деталей важно знать меру. Рассказывая в одном из своих произведений о том, каким образом у него сложилась концепция модернизации военного-морского флота, он привел в качестве эпиграфа слова военного историка Александера Кинглейка: «Внимательный, испытующий взгляд, такой доскональный, чтобы поставить объект под неверным углом зрения, – для суждений человека советчик худший, чем самый быстрый и стремительный взгляд,

который видит вещи в их истинных пропорциях». Погружаясь в детали, важно не попасть в ловушку неспособности разглядеть за деревьями леса. Понимание сути невозможно без умения видеть ситуацию в комплексе взаимосвязей и взаимозависимостей.

В этом отношении представляются актуальными выводы, которые сделал сам Черчилль, анализируя международную обстановку накануне Первой мировой войны. Он утверждал, что в этот период одновременно существовало два мира: один – «реальный, видимый со своей мирной деятельности», другой – «гипотетический, так сказать, „за порогом сознания“, временами казавшийся крайне надуманным, мир уродливых теней, судорожно движущихся сквозь видения всеобъемлющей грандиозной катастрофы». Подобное существование двух миров наблюдается гораздо чаще, чем принято думать. Бóльшая часть ошибочных решений вызвана ограниченностью взгляда, когда учитываются лишь те факторы и обстоятельства, которые представляются существенными и важными *нам*. В этой связи показательно, что сам Черчилль ценил коллег и подчиненных, «способных воспринимать всю картину целиком», а наиболее серьезным просчетом руководителя считал оказаться «ниже уровня событий». Более того, к одним из важнейших качеств, позволяющих «видеть картину целиком», он относил «умение заглядывать под поверхность слов и вещей, видеть, пусть смутно, но верно, другую сторону стены». По его словам, это качество «позволяет идти на сто шагов впереди толпы. Против этого трудолюбие, знания, ученость, красноречие, влияние в обществе, богатство, репутация, логика, смелость – меньше чем ничего». Но как приобрести эти качества? Черчилль считал, что для формирования объективного взгляда, позволяющего не упустить скрытые течения, понять взаимосвязи и динамику развития процессов, необходимо придерживаться системного подхода[2].

Для развития системного взгляда нужно понимать, что представляет собой социальная система. Любая социальная система состоит из людей, их взаимодействия и правил взаимодействия, получаемых извне и генерируемых внутри информации и ресурсов, целей, используемых технологий, а также географической принадлежности. Каждый из этих элементов обладает объективными ограничениями, что сказывается на функционировании системы в целом: люди, как показал лауреат Нобелевской премии Герберт Саймон, ограниченно рациональны; взаимодействие с обменом правомочиями сопряжено с трансакционными издержками; правила взаимодействия приводят к институциональным ограничениям в виде изоморфизма и инерции; информация

распределена асимметрично и не удовлетворяет критериям полноты, актуальности, достоверности и непротиворечивости; ресурсы – ограничены; единство целей разрушает оппортунистическое поведение; технологии, с одной стороны – в виду своей ограниченности, – не позволяют реализовать весь комплекс разработанных планов, с другой – с появлением новшеств, – способны изменить картину бытия, добавив как новые возможности, так и угрозы; географическая принадлежность ограничивает привязкой к месту и усиливает зависимость от возможностей и ресурсов, расположенных на других территориях.

Описание деятельности Черчилля в условиях этих ограничений представляет тему для отдельного исследования. Мы же остановимся кратко на рассмотрении следующих основных свойств социальных систем: открытость, адаптивность, целеустремленность, конфликтность, самоорганизация, динамичность, инерционность и эмерджентность.

Открытость систем относится к одному из самых интуитивно понятных свойств. При этом наиболее часто встречаемой ошибкой лиц, принимающих решения, является их нежелание или неспособность смотреть на решаемые проблемы достаточно широко. По мнению Черчилля, именно этот недостаток во многом отличал его предшественников, возглавлявших британское правительство в 1930-е годы, – Болдуина и Чемберлена, узколобое мышление которых, по его мнению, привело в итоге к мировой войне. «Болдуин думал, что Европа – это скучно, Чемберлен думал, что Европа всего лишь большой Бирмингем», – характеризовал он ошибочность их подхода[3]. Односторонность является не единственной опасностью, к которой может привести непонимание открытости системы. В процессе взаимодействия с внешней средой система получает ресурсы, необходимые для ее жизнедеятельности, и информацию – для понимания существующей обстановки и определения дальнейшего поведения. И если получение информации снижает неопределенность, повышая эффективность принимаемых решений, то потребление внешних ресурсов приводит к появлению ресурсной зависимости и, как следствие, – к потере самостоятельности. Кроме того, нельзя забывать, что внешнее окружение, представляющее, по сути, множество других систем, является неоднородным как по составу, так и по каналам взаимодействия и влияния на различные элементы системы.

Прямым следствием открытости систем является их второе свойство – адаптация к внешним изменениям. Адаптация может проявляться по-разному. Система может реагировать на изменения перестроением собственных сущностей. Например, она

может переходить на новую технологию, менять институциональную среду, пересматривать цели, осуществлять кадровые перестановки, сокращать или увеличивать объемы потребления существующих, а также устремляться на поиски новых ресурсов. Кратковременная адаптация может привести к долговременной эволюции системы. Возможен и другой сценарий, когда реакцией на изменения служит преобразование внешней среды. Например, во время противостояния с противником в ходе боевых действий.

Третье свойство – целеустремленность. Каждая система существует ради достижения определенных целей, поэтому при ее описании важно понимать, что представляют собой эти цели, как их можно достигнуть и какие способы достижения используются в настоящий момент, какая информация необходима, какие люди и ресурсы в составе системы задействованы, как они связаны между собой, какие ограничения препятствуют достижению цели, а также какие внешние факторы влияют на общий успех. При рассмотрении целеустремительных свойств системы важно уделять внимание взаимной увязке общей цели системы и частных целей входящих в нее индивидов. При увлечении локальными победами из виду может упускаться негативное влияние отдельных действий на общие показатели. На это часто указывал Черчилль, критикуя военных за ограниченность взглядов, отказ обозреть ситуацию в целом и учесть не только военные, но и экономические, технологические, психологические и политические факторы. «Будучи знакомы лишь с частью проблемы, военные могли решать лишь те задачи, которые попадали в военную сферу», – отмечал он, указывая на серьезную опасность перехода власти в их руки, когда стратегия «исходит лишь из узкоспециализированной военной точки зрения и неспособна справедливо оценить многие важнейшие процессы внутри страны и за рубежом»[4].

Другими проблемами, связанными с целеустремительными свойствами, являются противоречие частных целей индивидов между собой, а также их коллизия с общей целью системы. Это противоречие порождает внутренний конфликт, который также характеризует социальную систему. Находясь на посту премьер-министра, Черчилль часто упрекал начальников штабов в деформации восприятия и отстаивании внутриведомственных взглядов, определяемых интересами конкретного вида вооруженных сил. Вместо изложения Военному кабинету взвешенной позиции, учитывающей особенности, потребности, возможности и ограничения каждого вида вооруженных сил, начальники штабов в первую очередь выступали как

представители и защитники интересов своих соратников. А учитывая, что достижение этих интересов лежало в плоскости распределения ресурсов, многие из которых были общими, командную работу сменяла внутренняя борьба за приоритеты.

Следующее свойство системы в определенном смысле является антагонизмом предыдущего. Несмотря на противоречия, система продолжает свое существование благодаря объединению элементов в единое целое. Огромную роль в самоорганизации и упорядоченности играет взаимодействие с внешней средой. В отличие от закрытых систем, в которых состояние равновесия четко определяется начальными условиями, в социальных системах обмен информацией, ресурсами и энергией с внешним окружением позволяет достигать состояния равновесия вне зависимости от исходных предпосылок. Кроме того, получение информации снижает неопределенность (энтропию), что также повышает упорядоченность. Одним из первых ученых, увязавших информацию и управление, стал математик Норберт Винер. Он показал, что изменения в одной части системы вызывают преобразования в других частях, информация о результатах которых возвращается к источнику изменений. Благодаря обратной связи получается замкнутая цепочка взаимодействия, которая связывает исходное действие с результатом. Дальнейшие исследования позволили развить концепцию обратной связи, понимая под ней не только обмен информацией, но и возникновение ответной реакции перехода системы в новое состояние. В результате привычная логика линейной зависимости причины и следствия, когда *А* порождает *Б*, оказывается несостоятельной. В мире систем с обратной связью следствие *Б* порождает новое состояние системы, которое влияет на причину *А*.

Системный подход учит цикличности, показывая, что любое влияние есть одновременно причина новых действий и результат предыдущих решений. Системный подход подчеркивает круговую зависимость, в которой ответ на вопрос, является ли событие причиной или следствием, зависит от точки наблюдения. Системный подход отказывает в линейности, призывая изменить привычное мышление и сосредоточить внимание на циклах, петлях и контурах, а также уметь видеть взаимозависимости с осознанием своего места в этих процессах. Системный подход отрицает антропоцентризм, помещающий человека в центр всего и вся, он постулирует, что любая человеческая деятельность не более чем часть очередного цикла (или циклов) обратной связи.

Принято выделять два вида обратной связи: усиливающая (часто ее называют – положительная) и уравновешивающая

(отрицательная). Первая вызывает преобразования в системе, которые увеличивают отклоняющее воздействие; при второй – ответные преобразования в системе направлены на ее возвращение в исходное состояние и сопротивление отклоняющему воздействию. Большинство принимаемых решений представляют собой уравновешивающую петлю: появление проблемы вызывает корректирующее действие, которое приводит к росту затрат, а те в свою очередь ведут к появлению новой проблемы и началу следующего цикла. Аналогично уравновешивающая петля описывает и процесс развития: постановка целей – достижение целей – появление неудовлетворенности – корректировка целей – достижение откорректированных целей и т. д. На практике уравновешивающие процессы редко протекают равномерно, обычно в них присутствуют задержки, что приводит к появлению скачков и усложнению принятия взвешенных решений.

Наиболее частым проявлением усиливающей обратной связи является эскалация. Обычно этот термин упоминается в словосочетании с другим словом – «вооружений», и неслучайно. Совместная милитаризация, происходящая одновременно в странах, которые рассматривают себя в качестве потенциальных противников, является одним из самых заметных явлений в обществе. В одной из своих речей, выступая за сокращения военных расходов, Черчилль описал этот процесс следующим образом: «Закладка нового судна одной из стран приводит к ответному строительству со стороны двух других стран, что вынуждает первую сторону предпринимать новые действия». Британский политик считал, что не только подготовка к войне, но и сама война представляет собой усиливающую петлю насилия, жестокости и разрушений. Описывая свой опыт руководства Министерством вооружений в годы Первой мировой войны, он признавался: «Мы не отказывали себе ни в чем, что позволяли законы войны с их германскими дополнениями. Германцы установили баллоны с отравляющим газом. Мы быстро последовали за ними в этих зловещих экспериментах. В конце концов от британского газа погибло больше германцев, чем британцев от германского»[5].

К другим примерам самоусиливающихся процессов относятся: эффект Пигмалиона, или самоосуществляемого пророчества; эффект Матфея, «ибо всякому имеющему дастся и приумножится, а у неимеющего отнимется и то, что имеет»[4]; порочные круги нефтяного, банковского и биржевого кризисов, когда слухи о возможном дефиците резко увеличивают спрос, а тот, в свою очередь, обостряет дефицит; сарафанное радио с

неформальным распространением в устной форме от потребителя к потребителю личного мнения о товаре или услуге; «проблема безбилетника», когда эксплуатация общего ресурса в угоду личным интересам одним лицом провоцирует аналогичное поведение у других, приводя в итоге к исчерпанию ресурса.

Другой важной характеристикой систем является динамичность. Социальная система меняется во времени, и ей присуща динамическая сложность с постоянной трансформацией и пересмотром оценок, тенденций, отношений и зависимостей. Динамические изменения в системе оказывают существенное влияние на взаимодействия людей – на их интенсивность и направление. Отмечая эту особенность, Черчилль указывал, что «сомнительные или индифферентные знакомства в одном году превращаются в дружеские отношения в следующем», что «союзы, невозможные в январе, становятся неизбежны в июне», что «политические противники заключают перемирия, предавая старых друзей и заводя новых», что «союзы распадаются вместе с исчезновением опасностей, которые вынудили их заключение», что «энтузиазм и успех сменяют недовольство и протест». Волатильность требует гибкости. Неслучайно нашему герою так нравился ироничный афоризм его отца: «Ум, неспособный меняться, замечательное качество, которым, я искренне надеюсь, мне никогда не суждено будет обладать». Помимо адаптации необходимо также учитывать еще два следствия динамичности. Первое хорошо выразил Черчилль, заметив однажды при описании военной обстановки: «Все процессы происходят одновременно и являются взаимосвязанными… одно влечет за собой другое, взаимно влияя и усиливая друг друга». При этом скорость изменений различных процессов может отличаться, что лишь усиливает неопределенность. Второе следствие – решения редко принимаются одномоментно. Обычно они представляют собой растянутый во времени процесс. И за это время может многое измениться.

Следующее свойство систем связано с предыдущим. Только оно не следует из него, а наоборот, антагонистично ему – что лишний раз говорит о неоднозначности систем и их диалектической природе с борьбой и единством противоположностей. Речь идет об инерционности, которую вызывают как уравновешивающие петли обратной связи, так и институциональные ограничения. Обычно инерция проявляется в сопротивлении к изменениям. В одних случаях сопротивление оказывается оперативно, и равновесие восстанавливается быстро. В других – в краткосрочной перспективе наблюдаются изменения, за которыми в дальнейшем еще только предстоит возврат

каретки. Вре́менные успехи создают иллюзию правильности предпринятых действий, мотивируя продолжать выполнение заведомо ошибочного сценария. Недобросовестные руководители пользуются запоздалой реакцией системы. Устраняя вместо причины симптомы, они добиваются быстрых побед, улучшают свое реноме и переходят с повышением на новую позицию, оставляя преемнику разбирать загнанные внутрь проблемы.

За счет уравновешивающих сил системы тяготеют к стабильным состояниям, что нередко проявляется в повторении ошибок и неудовлетворительных решениях. Подобная повторяемость какого-либо явления или реакции является настораживающим признаком, что для выхода из петли необходимо искать источник сопротивления, без выявления и замены которого принятие дальнейших решений бесполезно. Как правило, источник сопротивления связан с писаными правилами и неформальными нормами.

Рассмотрение инерционных свойств систем будет неполным, если не упомянуть о таком явлении, как фазовый переход, когда количественное воздействие переходит в качественные изменения, вызывая стремительную трансформацию системы. Отличительной особенностью фазовых переходов является задействование всех или большей части элементов системы, которые, словно объединяясь в едином порыве, взаимодействуют друг с другом и вызывают локальными преобразованиями глобальное изменение. В биографии Черчилля такой фазовый переход произошел в мае 1940 года, когда осторожная политика Н. Чемберлена вызвала в итоге бурную реакцию возмущения, приведшую к отставке правительства и назначению нового премьер-министра.

С назначением на новый пост в жизни Черчилля начался новый этап, а нам осталось рассмотреть последнее свойство социальной системы. Мы уже говорили, что система представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов. Но система не только сумма входящих в нее объектов. При взаимодействии и объединении элементов в целое у системы появляются новые свойства, которые отсутствуют в отдельности у образовавших ее частей. Эта особенность известна как эмерджентность, от английского *emergent* – «внезапно возникающий».

Эмерджентность накладывает существенные ограничения на использование аналитических методов исследования систем. Анализ, от др. – греч. ἀνάλυσις – «разложение, расчленение», – предполагает выделение и изучение отдельных элементов. Анализ не учитывает отношения, зависимости, взаимодействия и

взаимосвязи, поэтому неспособен объяснить, как функционирует система и как появляется синергетический эффект. Подспудно понимая недостатки анализа, Черчилль указывал, что «о каждом случае нужно судить в соответствии с его значимостью и в неразрывной связи с целым», а важным качеством успешного человека является обладание «всеобъемлющим взглядом, который позволяет понимать, где начало и где конец, а также помогает постоянно держать в голове целое и каждую отдельную часть». Наученный горьким опытом мировой войны, когда в отличие от конфликтов былых времен «тенденции стали куда важнее эпизодов», он на интуитивном уровне понимал необходимость системного мышления, которое учит видеть не отдельные элементы, а их взаимодействие и взаимосвязи между ними; акцентирует внимание не на точечных состояниях, а на закономерностях и порождающих их структурах; учитывает роль и место межфункциональных проблем и указывает на важность синтеза в мире, раздробленном анализом.

Научиться системному мышлению непросто. Можно посоветовать не торопиться отбрасывать несущественные детали, концентрируясь исключительно на главном. С отказом от непринципиальных подробностей могут теряться данные о ключевых взаимодействиях. Изучая связи и зависимости, не следует опираться лишь на то, что лежит на поверхности, – необходимо ставить очевидное под сомнение, копать глубже и воспринимать факты в контексте внешней среды и динамике развития. Для этого полезно иногда отказываться от прошлых выводов и проявлять открытость к новым идеям. Наконец, следует приучать себя смотреть на проблему целиком и стараться объяснить себе, как связаны и в каких отношениях находятся различные элементы, – то есть абстрагироваться от проблемы, сделать паузу и взглянуть на ситуацию со стороны. Последнему приему Черчилль научился у государственного деятеля XVIII столетия Эдмунда Бёрка. Он следующим образом описывал его метод: «Рассматривая английскую политику с некоторой отстраненностью, словно чужестранец, Бёрк мог осмыслить ситуацию с проницательностью и воображением, которые были недоступны людям, поглощенным насущными делами и мыслящими традиционно»[67].

Принцип № 8
Управлять ограниченными ресурсами

Принимая решение, важно отдавать себе отчет, что выбора альтернатив и определения дальнейшего плана действий недостаточно для достижения поставленной цели или устранения возникшей проблемы. Принятое решение необходимо реализовать, что невозможно без выделения ресурсов. Одной из отличительных особенностей стратегического мышления Черчилля был постоянный акцент на ресурсном снабжении запланированных действий. Размышляя во время Первой мировой войны над кампанией следующего года, он писал заместителю начальника Имперского генерального штаба: «Первым делом нужно представить себе будущую битву: когда она будет проведена, какими методами и в каком масштабе». А для этого следует «иметь представление о ресурсах и возможностях снабжения». Аналогичная логика рассуждений отличала его и в следующем военном конфликте. Например, разрабатывая в середине августа 1940 года общую директиву для главкома войсками на Среднем Востоке, он начал с указания «собрать и развернуть максимально возможную армию вдоль западной границы». «Все политические и административные установки должны быть подчинены решению этой задачи», – заключил премьер-министр. После чего последовал перечень частных поручений для формирования «максимально возможной армии» со стягиванием в район дельты Нила Египта войск со всех уголков Британской империи. Присутствующий во время диктовки секретарь Джон Колвилл, который, по его собственным словам, «впервые воочию наблюдал огромный опыт» премьер-министра как «стратега и исследователя войны», записал в дневнике: «Я думаю, что это мастерский документ, достаточно объемный, но ясный и к месту». Спустя некоторое время Черчилль скажет: «Лично я хочу развернуть масштабные боевые действия на Среднем Востоке», и дальше добавит про ресурсы: «Я надеюсь, что к следующей весне мы соберем там значительные силы». Общий принцип проработки ресурсного обеспечения оставался для политика неизменным. В одной из записок для начальников штабов он указывал, что планирование будущей операции должно начинаться с подготовки перечня «необходимых ресурсов» и определения «сроков, когда эти ресурсы могут быть доступны»[1].

Наличие своевременно предоставленных ресурсов в достаточном количестве является залогом успешной реализации

любого решения. Нарушение этого простого правила приводит к катастрофическим последствиям. И тем не менее оно часто не соблюдается. Причина проста – ресурсы ограничены, и найти их в должном объеме и в нужное время обычно не представляется возможным. Эта истина тоже кажется очевидной, хотя далеко не все готовы признать собственную ограниченность. Особенно когда речь заходит о деятельных и самоуверенных личностях, составляющих основу касты лидеров. К их числу относился и Черчилль, но в отличие от погрязших в самообмане руководителей он прекрасно отдавал себе отчет в «ограниченности наших ресурсов», а также в порождаемых этой ограниченностью «неумолимых препятствиях во времени и пространстве»[2].

Обычно ограниченность ресурсов связывают с нехваткой имеющихся средств, которая проявляется в несоответствии потребностей и возможностей. Или, как однажды заметил Черчилль, председательствуя на заседании по вопросам снабжения: «Все та же старая история – слишком много поросят и недостаточно сосков у свиноматки»[3]. Но дело не только в расхождении потребностей и возможностей. Посмотрим на проблему ограниченности ресурсов системно. Выше мы показали, что социальная целенаправленная система состоит из людей, ресурсов, цели, информации, взаимодействия, правил, места расположения и технологий. Каждый элемент системы влияет на ограниченность ресурсов – люди, которые принимают неправильные решения и нерационально используют имеющиеся средства; цели, которые определяют количество ресурсов и степень их достаточности; отсутствие актуальной, полной и достоверной информации, которое приводит к ошибочному пониманию потребностей и неравномерному распределению; неэффективное взаимодействие, которое потребляет ресурсы и приводит к временны́м потерям; правила, которые определяют порядок доступа к ресурсу и его распределения среди заинтересованных сторон; нехватка ресурсов, расположенных за пределами зоны влияния; технологии, которые способны как экономить, так и приводить к чрезмерному расходу.

В результате ограниченности доступных средств основу ресурсного снабжения составляет эффективное распределение. Причем наиболее остро эта проблема проявляется при распределении ресурсов между двумя и более проектами. Вспоминая свои переживания в годы Первой мировой войны, Черчилль жаловался на отсутствие «достаточных ресурсов для организации одновременно нескольких наступлений вдоль боевого фронта». С аналогичной ситуацией он столкнулся в годы

Второй мировой, замечая, что в основе управления лежит «правильное использование имеющихся ресурсов», но в реальной жизни «нельзя действовать согласно правилу „не все сразу“». Обычно приходится поспешать одновременно на нескольких фронтах, отвечая на множество вопросов и реализуя параллельно несколько инициатив лимитированными средствами. «Ни одна из проблем, стоявших перед нами, не могла быть разрешена вне связи со всеми остальными проблемами, – утверждал политик. – То, что посылалось на один театр военных действий, приходилось отрывать от другого. Усилие на одном участке означало риск на другом»[4].

Рассуждения и воспоминания общего характера не расходились с принятием решений в конкретных эпизодах. Например, обсуждая в июле 1940 года на заседании Военного кабинета угрозу со стороны Японии и рассматривая возможность усиления в этой связи военно-морской базы в Сингапуре, Черчилль заметил, что «настоящий вопрос заключается в адекватности имеющихся у нас средств и тех последствиях, которые окажет наш выбор на общее стратегическое положение». По его мнению, усиление группировки в Сингапуре возможно только в случае необходимости и исключительно за счет ослабления Средиземноморского флота. Спустя две недели после этого заседания, обращаясь к премьер-министрам Австралии и Новой Зеландии, Черчилль подтвердил готовность направить флот в Сингапур и Индийский океан исключительно при условии появления серьезной угрозы двум странам. Столь жесткие условия объяснялись тем, что переброска сил приведет к «полной потере Среднего Востока и лишению всяческих надежд на разгром итальянцев в Средиземноморье».

Черчилль и дальше продолжит держать Сингапур на голодном пайке, что не могло не сказаться негативно на обороноспособности базы, приведя в итоге к ее капитуляции в феврале 1942 года. Однако даже после столь унизительного события британский премьер не спешил помогать дальневосточным коллегам, понимая, что для этого придется ослабить другие регионы, а также изменить собственные планы. «Я сообщил премьер-министру Австралии, что, если его страна подвергнется серьезному вторжению, мы придем к нему на помощь», – сказал Черчилль президенту США в начале апреля 1942 года. Также он добавил, что оказание помощи может быть «сделано лишь за счет удовлетворения самых безотлагательных потребностей на других театрах». Упоминание в беседе с Рузвельтом доминионов было неслучайным. Проинформировав союзника о своем диалоге с главой австралийского

правительства, Черчилль выразил надежду, что США «продолжат оказывать Австралии всю возможную помощь и, таким образом, дадут мне возможность успешно защищать Египет, Левант и Индию»[5].

Одной из разновидностей проблемы распределения ограниченных ресурсов является конфликт краткосрочных и долгосрочных целей. Фактически речь идет о том, чтобы решить – должно ли настоящее быть принесено на алтарь будущего, или наоборот. Всем находящимся на этой развилке трудно давать четкие рекомендации, поскольку, хотя вложение в будущее всегда представляется более ценным и предпочтительным, никто не сможет гарантировать, что это будущее настанет. И каждый раз решение принимается исходя из имеющихся реалий, предпочтений, обязательств, прогноза, а также целевых и стратегических установок. И даже такой опытный руководитель, как Черчилль, который отлично понимал важность несения сегодняшних затрат ради достижения завтрашних побед, иногда сознательно предпочитал краткосрочные успехи долгосрочной победе. Например, в годы Первой мировой он принял решение о завершении строительства судов, которые могут быть спущены на воду в течение первых шести месяцев, отложив при этом постройку других судов с более отдаленными сроками спуска. Подобный выбор позволял достичь тактического преимущества в начале войны и предоставлял больше возможностей для составления и реализации последующих планов. Когда же стало понятно, что победу не удастся одержать решающим сражением на суше в первые месяцы, а война на море приобрела латентный характер, было принято новое решение: «Строить все, что можно закончить к следующему году, и ничего, что нельзя»[6].

Проблему распределения ресурсов не следует трактовать узко, в формате старой английской пословицы «отнять у святого Петра, чтобы одарить святого Павла», когда выбор одной альтернативы фактически закрывает дверь для иного варианта. Эта же проблема характерна для более общей ситуации, когда владение ограниченным ресурсом и решение о его выделении (пусть даже единственно возможном) сокращает любую дальнейшую возможность применения этого ресурса. Британское руководство столкнулось с этой особенностью в период так называемой «странной войны», продлившейся с сентября 1939 по май 1940 года. «Нас терзали настоятельная потребность заказывать вооружение в Америке, с одной стороны, и страх перед истощением наших долларовых ресурсов – с другой», – вспоминал Черчилль[7]. Особенно критична эта закономерность для невосполнимых ресурсов, например времени. По сути,

каждый прожитый день оставляет человеку все меньше жизненного пространства и возможностей.

Можно выделить два основных подхода, которые использовал Черчилль при распределении ресурсов.

Первый – расстановка приоритетов. «Полная безопасность напоминает полный паралич», – утверждал политик. Он не раз возвращался к этой теме, утверждая, что «нельзя быть сильным везде», – «пытаться быть безопасным везде значит не быть сильным нигде»[8]. Человек так устроен, что он хочет всего и как можно скорее. Но следовать своим желаниям, пытаясь объять необъятное, – самый надежный путь к катастрофе: либо надорвешься на очередном рубеже, либо настолько распылишь силы, что не получишь ничего. Нельзя достичь всего и сразу. Необходимо чем-то жертвовать. Для чего следует определиться – от чего придется отказаться и чему сказать «нет».

Правильная расстановка приоритетов невозможна без умения выделять главное и концентрироваться на нем. «Людей следует прежде всего учить сосредоточиваться на главном», – объяснял Черчилль. По его мнению, это был «несомненно, первый шаг, чтобы избавиться от путаницы и неувязок»[9]. В качестве примера реализации этого принципа на практике приведем один эпизод во время руководства нашим героем Адмиралтейством в 1912 году.

На протяжении десятилетий Средиземное море играло важнейшую геополитическую роль в стратегической парадигме британского руководства. После открытия Суэцкого канала в ноябре 1869 года через эту акваторию проходило до 26 % британского импорта и 29,5 % экспорта. Соответственно, один из вопросов, который приходилось решать военно-морским иерархам «владычицы морей», состоял в определении объема сил в этом регионе. К моменту прихода Черчилля в Адмиралтейство в 1911 году на этот счет преобладало несколько точек зрения. Одни эксперты были убеждены в необходимости укрепления присутствия в Средиземноморье, включая развитие военно-морских баз в Александрии, на Кипре, в Гибралтаре и Мальте. Другие, напротив, исходили из отношения полученных стратегических преимуществ к затраченным ресурсам, и считали усиление Средиземноморского флота нецелесообразным. Третьи и вовсе призывали в случае войны отозвать военно-морские силы из Средиземноморья и сосредоточиться на блокировании Гибралтара, Суэцкого канала, а также на обеспечении контроля над коммуникациями вокруг мыса Доброй Надежды.

Признавая стратегическую важность региона, Черчилль был ограничен возможностями существующего флота, а также объемами финансирования на строительство нового. При этом он

понимал, что если начнется война, то главным противником англичан будет Германия, активно наращивающая военно-морской потенциал. Руководствуясь стратегическим принципом своего кумира Наполеона: победа над противником обеспечивается за счет создания перевеса сил на решающем участке фронта, Черчилль решил пойти на риск ослабления в других регионах и сосредоточить основные силы в Северном море. «Считается, что господство на море зависит от одновременного контроля над всем водным пространством; отнюдь, оно зависит от способности одержать победу у сильнейшего флота, – объяснял он свое решение в докладной записке на имя премьер-министра. – Эту способность нельзя достичь за счет рассеивания. Главный стратегический принцип состоит в концентрации превосходящих сил на решающем театре военных действий, и главный тактический прием, описанный Наполеоном как *frapper la masse*[5], должен стать определяющим для всего размещения военно-морского флота. Разбрасывание сил, растрачивание денег, организация пустых парадов с участием дурацких суденышек в редко посещаемых водах – вот составляющие политики, которая через экстравагантность ведет к поражению». В апреле 1912 года Черчилль подготовил главе кабинета новую записку с предложениями по использованию флота доминионов. Приведя многочисленные доводы в пользу концентрации сил в домашней акватории, он настаивал на создании общеимперской эскадры: «Каждый в отдельности, флот доминионов слаб и даже смешон, *et praeteria nihil*[6]. Но собранный вместе он может представлять такую силу, которой ни одна европейская держава будет не в состоянии противостоять без разделения своих флотов в домашних водах, а это, как следствие, ведет к облегчению нашего положения». Одновременно Черчилль разработал планы по усилению флота в Северном море за счет Средиземноморского.

В начале июля состоялось заседание Комитета имперской обороны, на котором курс первого лорда Адмиралтейства получил одобрение. При этом позиция Черчилля подверглась серьезной критике в прессе, а также вызвала недовольство среди военных. Так, *Standard* назвал Средиземное море «сонной артерией империи», а *Daily Express* заявила, что зависимость в этом регионе от французов «невыносима большинству англичан». Но Черчилль считал, что, если выбирать между Британией и империей, предпочтение следует отдать первому. «Будет глупо потерять Лондон и сохранить Египет», – заключил он.

Для описания второго подхода, который использовал Черчилль при распределении ограниченных ресурсов,

рассмотрим эпизод из Второй мировой войны. Одна из проблем, которая беспокоила британского премьер-министра в 1942–1943 годах, заключалась в распределении самолетов, одновременно необходимых ВВС (Бомбардировочному командованию) для бомбардировок и ВМС (Береговому командованию) – для противолодочной борьбы. До поры до времени военные старались договориться самостоятельно. В середине апреля 1942 года был достигнут компромисс с передачей Береговому командованию четырех эскадрилий для борьбы с подводными лодками. Министерство авиации надеялось, что на этом спор будет исчерпан, но вскоре первый лорд Адмиралтейства вновь сообщил премьер-министру о нехватке самолетов для патрулирования. В середине июля 1942 года два начальника штабов (Военно-морского штаба и Штаба ВВС) сумели договориться на своем уровне о поддержке Берегового командования бомбардировщиками из Бомбардировочного командования. Но, по мнению военно-морских экспертов, этих договоренностей оказалось недостаточно, и конфликт получил дальнейшее развитие. «Наша борьба с Министерством авиации становится все более яростной, – жаловался второй морской лорд своему коллеге в декабре 1942 года. – Эта борьба более жестока и беспощадна, чем война с гуннами». Вопрос был эскалирован на уровень премьер-министра.

Учитывая, что решение Черчилля фактически определяло дальнейшую военную стратегию, его позиция отличалась неоднозначностью, предубежденностью и волатильностью. С одной стороны, он не разделял полностью взгляды ВВС относительно ключевой роли бомбардировок в достижении победы. С другой – направляя обращения командующего бомбардировочной авиации в Военный кабинет, он отметил, что эти документы «служат убедительным ответом тем, кто указывает на бесполезность нашей политики бомбардировок». С одной стороны, Черчилль отказывался предоставить Бомбардировочному командованию абсолютный приоритет и запрашиваемую свободу действий, с другой – отклонял жалобы военно-морского ведомства на недостатки переданных во временное пользование самолетов со слабо тренированными экипажами и плохо укомплектованными машинами, замечая: «Адмиралтейство всегда не только хочет победить, но и еще пойти спать с тузом в рукаве. Эта практика должна прекратиться». С одной стороны, он признавал необходимость корректирующих мер из-за резкого ухудшения ситуации с импортом[7] и даже признался президенту США, что «мучается денно и нощно», когда представляет «все эти величественные

корабли, которые построены, спущены на воду, загружены бесценной едой и снаряжением, а в результате оказываются на дне океана, потопленные подлодками противника», с другой – требовал увеличить до конца года количество бомбардировочных эскадрилий с 32 до 50 единиц, с возвращением в том числе ранее переданных Береговому командованию самолетов. С одной стороны, он отмечал весной 1943 года «огромную важность» уничтожения подводных лодок противника, с другой – указывал, что перевод самолетов из Бомбардировочного командования «будет означать сокращение атак бомбардировщиков в экстремально критический момент».

В целом Черчилль был благожелательнее настроен к ВВС, относя бомбардировки к наступательной форме ведения боевых действий, в отличие от защиты конвоев и борьбы с подлодками. Но это не означает, что он отказывался решать проблемы Адмиралтейства. Он их решал, только не тем, что отрезал левую руку для спасения правой. Он смотрел на ситуацию шире, стараясь соблюсти баланс между потребностями разных ведомств и решением насущных стратегических вопросов. Для разрешения противоречий он обратился к внешнему источнику пополнения ресурсов. Уже в конце марта 1942 года Черчилль попросил Рузвельта ускорить отправку бомбардировочных эскадрилий в связи с угрозой ослабления бомбардировочной кампании из-за необходимости усиления патрулей Королевского ВМФ. Аналогично он надеялся, что заокеанский союзник поможет решить проблему сокращения импорта, увеличив поставки необходимых материалов и грузов.

Примечательно, что Черчилль не просто просил о помощи. Он взаимно увязывал потребности двух стран, показывая, что проблема Великобритании носит общий характер. На заседании Военного кабинета он подчеркивал, что, выбирая между реализацией совместных с США операций и британской программой импорта, приоритет должен быть отдан второму. Кроме того, британские стратеги полагали, что проблемы снабжения возникли в том числе из-за необоснованно завышенных запросов американских союзников. Поэтому США следует либо сократить свои потребности, либо увеличить снабжение. А лучше и то и другое одновременно. Весной 1943 года Черчилль поставил президента США перед фактом, что в условиях непрекращающихся потерь от подводных лодок и одновременного увеличения доли американских потребностей в союзном тоннаже без помощи Вашингтона Лондон не сможет реализовать взятые на себя обязательства. Глас британцев был услышан. Идя наперекор военным советникам, Рузвельт

согласился поддержать британскую программу импорта, а также предоставить 48 самолетов авиации дальнего действия. Благодаря совместным решениям кризис был преодолен.

Несмотря на свою эффективность, обращение к внешней среде за дополнительными ресурсами имеет серьезную цену. Считается, что лицо, принимающее решение, действует независимо, самостоятельно оценивая обстановку и выбирая альтернативы. Но в реальных условиях, когда внешняя среда делится своими ресурсами, она неизбежно накладывает на систему ограничения и лишает ее самостоятельности в принятии решений. Возникающая в этих условиях зависимость от внешней среды отличается неоднородностью и определяется несколькими факторами. Во-первых, значимостью ресурса для системы (относительным объемом) и его критичностью (способностью системы обходиться без ресурса). Во-вторых, свободой в распределении и использовании ресурса. Внешняя среда может владеть ресурсом, контролировать доступ к нему, а также создавать правила и контролировать фактические условия использования ресурса. В-третьих, концентрацией контроля над выделенными ресурсами и возможностью обращения к альтернативным источникам.

Другой важный момент ресурсной зависимости – она определяется исключительно в парных отношениях. Отдельный элемент внешней среды или система не обладают властью и не становятся зависимыми сами по себе. Зависимость возникает только в отношениях с конкретным объектом. При этом сама зависимость не является односторонней. Тот, кто предоставляет ресурсы, даже если они критичны и безальтернативны, также попадает в обратную зависимость от потребителя ресурсов. Поэтому при описании отношений нужно учитывать, во-первых, дисбаланс власти, определяемый разницей во власти (или в зависимости) между взаимодействующими объектами, а во-вторых, совместную зависимость как сумму зависимостей объектов друг от друга. Эти два понятия определяют возможности зависимой стороны взять под контроль предоставленные ресурсы, произведя тем самым поглощение ограничения. На эту способность влияет величина дисбаланса власти и совместной зависимости. Чем больше дисбаланс власти, тем меньше вероятность поглощения ограничения, и наоборот, чем выше совместная зависимость, тем больше вероятность поглощения ограничения.

В настоящей работе нет возможности развернуть эти тезисы, но даже их простое перечисление показывает сложность управления ресурсами, которое, в свою очередь, является лишь

частью системных проблем принятия решения. О решении некоторых из них речь пойдет ниже.

Принцип № 9
Собирать информацию

Ограниченность ресурсов, о которой шла речь выше, предполагает, что в процессе принятия решения определяется порядок действий, направленный на рациональное использование имеющихся средств. Для этого необходима информация, которая одновременно выступает связующим звеном между элементами системы и определяет взаимодействие системы с внешней средой. Одним из основных положений неоклассиков в экономике является принцип информированности, означающий наличие совершенной информации о целях и средствах их достижения. В частности, когда речь заходит об обмене товарами (в широком смысле), то предполагается, что участники обмена обладают полной, достоверной и актуальной информацией о товарах и условиях обмена. Аналогичные предпосылки распространяются и на управленческую деятельность – считается, что руководитель владеет всей необходимой информацией о внешних факторах, которые необходимо учесть; о результате, который нужно получить; о способностях и компетенциях исполнителей, которых он привлек для выполнения работы и которым дал соответствующие поручения; о текущем статусе выполнения своих указаний. Также принято считать, что управленческие действия происходят без затрат времени и прочих ресурсов на сбор, проверку и анализ информации, а само распространение информации осуществляется между участниками обмена мгновенно.

Но если все так легко и очевидно, тогда зачем столько сил тратить на контроль? Ответ прост – предпосылка о совершенной информации ошибочна. «Война – это в первую очередь неизвестность и неожиданность», – однажды заметил Черчилль своей супруге. Не только война. Люди постоянно имеют дело с неполной информацией, работа с которой сопряжена с издержками поиска, передачи, проверки, анализа, хранения и защиты. Но и это еще не все. Как писал Черчилль об одной военной операции: «Степень осведомленности основных участников была неодинаковой»[111]. Помимо неполноты, информация также характеризуется неравномерностью (или, как принято говорить, асимметричностью) распределения. Другими словами, каждый из нас по любому вопросу не владеет всем объемом сведений, при этом одновременно есть и те, кто подкован лучше нас, и те, кто по тому же вопросу знают меньше

нас.

Как же следует себя вести в условиях неполной и асимметрично распределенной информации? Черчилль считал, что нужно быть максимально осведомленным, называя «сбор информации одной из важнейших обязанностей». Сталкиваясь с какой-либо проблемой, он часто обращался к подчиненным: «Убедитесь, что у меня есть все необходимые бумаги, отчеты и записки любого рода любого ведомства». Кстати, показательно, что первым сотрудником Адмиралтейства, к которому он обратился, став в сентябре 1939 года военно-морским министром, был не его первый заместитель и начальник военно-морского штаба, не глава кадровой службы, не ответственный за снабжение, а руководитель разведывательного управления[2].

Черчилль был одним из самых информированных политиков в истории Соединенного Королевства. Причем это относилось не только к периодам, когда он занимал руководящие посты, имея полномочия и доступ к оперативным сведениям закрытого характера. Даже находясь в 1930-е годы не у дел, он сумел создать собственную разведывательную сеть, снабжавшую его уникальной, актуальной и важной информацией. Черчилль получал секретные сведения из восьми европейских стран, а в Британии среди его информаторов были три члена правительства, ведущие британские ученые, высокопоставленные политики, представители всех трех видов вооруженных сил: сухопутных, военно-морских и военно-воздушных. Его владение последними новостями в период безвластия было настолько всеобъемлющим, что на одном из заседаний правительства министр по делам Индии заявил: «В настоящее время очень важно показать всему миру, что британское правительство обладает не меньшей и даже большей информацией, чем мистер Черчилль»[3].

Рассмотрим, какими принципами руководствовался Черчилль при сборе информации, что позволяло ему добиваться столь впечатляющих результатов.

Одной из часто допускаемых ошибок на этапе сбора данных является сознательное ограничение собственных возможностей с использованием лишь тех сведений, которые имеются под рукой. В подобных ситуациях лицо, принимающее решение, напоминает того бедолагу, который ищет ночью ключи под фонарем, не потому что он их там потерял, а потому что там светло. Описывая свой опыт управления ВМФ, Черчилль признавался: «Я всегда держал глаза и уши открытыми, отслеживая любые стоящие внимания знаки, и у меня было очень много самых разных источников информации». Ставка на разнообразие была первым ноу-хау британского политика. «Всегда полезно собирать

сведения из как можно большего количества источников», – делился он своим опытом накануне премьерства в 1951 году[4].

Перечислим основные источники Черчилля в получении информации. Когда он занимал руководящие посты, большой набор сведений ему предоставляли подчиненные. Он требовал от них оперативного сбора и отправки актуальных данных, которые «позволят принять решение на основе лучшей из возможной информации»[5]. Направляя запросы подчиненным, он руководствовался принципами регулярности, детализации, персонализации и предложений. А именно: предоставление данных должно осуществляться на регулярной основе; запрашиваемая информация должна отличаться высокой степенью детализации, минимизируя недопонимание; запросы направляться адресно, а информирование о проблемах – содержать предложение корректирующих мер.

Другим популярным источником политика стали разведданные. Черчилль всегда придавал большое значение работе разведки. Еще в годы Первой мировой войны он создал в своем ведомстве криптоаналитическое бюро для дешифровки и анализа радиосообщений противника. Спустя четверть века он собрал лучших математиков в Блетчли-парк, поставив перед ними задачу – взломать шифры противника. Он прозвал дешифровальщиков «гусынями, несущими золотые яйца, но никому не сообщающими об этом громким гоготаньем».

На третьем месте были такие формализованные способы получения информации, как географические карты и статистика. Одним из первых его распоряжений после возвращения в Адмиралтейство в 1939 году было создание специально оборудованной комнаты с картами, которые позволяли оперативно оценивать угрозу подводных лодок противника и наблюдать за сотнями торговых судов и конвоев. Кроме того, Черчилль попросил оборудовать рядом с этой комнатой отдельное помещение для сотрудников, которые должны были каждое утро отмечать специальными фигурками «все суда, расположенные на расстоянии двух-трех суток хода до наших берегов», а также проверять каждые двенадцать часов дислокацию всех британских кораблей и конвоев с отражением обнаруженных изменений. «Если сообщалось, что в определенной зоне обнаружили рейдер, – вспоминал ответственный за работу с картами капитан Ричард Пим, – мы могли в течение нескольких минут сказать, какие британские корабли находятся рядом и какова их скорость. В случае необходимости мы могли послать им радиосообщение с требованием изменить курс». Аналогичной практики (отслеживание ситуации по картам) Черчилль

придерживался и на посту премьер-министра. При этом он строго следил, чтобы ему предоставляли обновленную информацию. «Эта карта не отображает ничего из того, что на ней хочется увидеть, – отчитывал политик главу военной разведки. – Мы же знаем, что немцы сейчас находятся в Лионе. 338-я дивизия пехоты расположилась в Руссильоне, а я даже не вижу их на ваших картах. Эта карта не имеет никакого отношения к той информации, что передала нам разведка. Будьте так добры, предоставьте мне более обновленный вариант»[6].

Помимо комнаты с картами после возвращения в Адмиралтейство Черчилль создал отдел статистики, поручив новому подразделению «в конце каждой недели сообщать все, что произошло за семь дней: о перемещении и тоннаже судов, строительстве и задержках, а также о наших потерях». Из его распоряжения следовало: «Все данные должны представляться в виде небольшой книги. Каждую неделю у меня должна быть такая книга с информацией по прошлым периодам и всему, что произошло за последнюю неделю. За час или два изучения этого материала я смогу составить мнение о том, что происходит и на что следует обратить больше внимания». После переезда на Даунинг-стрит Черчилль забрал статистический отдел с собой, расширив его функционал. Отныне эксперты готовили ему широкий набор данных технического, военного и экономического характера, например, об укомплектовании каждой дивизии основными орудиями, распределении человеческих ресурсов, утилизации оборудования, реализации программы импорта. Наличие под рукой необходимых сведений позволяло оперативно выявлять проблему и своевременно подключаться к ее решению. Один из экспертов отдела Рой Хэррод вспоминал, что «Черчилль хотел иметь независимую точку зрения, поэтому он не только анализировал наши данные, но и подвергал их сомнению». Для минимизации искажений информации в результате субъективных оценок он потребовал от начальника отдела: «Не заботьтесь о том, чтобы выразить какое-то определенное мнение по исследуемому вопросу, просто предоставьте мне сухие факты»[7].

Одновременно с изучением отчетов и разведданных Черчилль не гнушался использовать для получения информации и такие легкодоступные источники, как СМИ. По воспоминаниям личного секретаря, Джона Пека, премьер-министр просматривал по утрам до девяти изданий, не доверяя «эти функции специальной службе, которая бы компоновала сборники с интересующими вырезками». В результате чиновники были вынуждены удовлетворять запрос с Даунинг-стрит по каким-то эпизодам, единственным источником информации о которых являлся газетный абзац. То, увидев в *The*

Times фотографии доков в Дюнкерке после бомбардировки Королевскими ВВС, Черчилль поделился озабоченностью с министром авиации: «Меня поражает очевидная неспособность бомбардировщиков поразить огромное количество скопившихся барж». То, прочитав в *Daily Express*, что одному бедолаге, укравшему две тюлевые занавески, дали полгода тюремного заключения, а пять лет лишения свободы получили шесть лондонских пожарных, укравшие виски для личного потребления, он обратился к главе МВД, отметив «несоразмерность преступления и наказания». То Черчилль выразил недовольство министру продовольствия, прочитав в *The Times* о запрете обменивать пайки: «Утверждение, что человек не может отдать или обменять свой паек с тем, кто, по его мнению, больше в нем нуждается, абсолютно противоречит логике и здравому смыслу». В этом эпизоде он возлагал основную вину на «чиновников, интересы которых заключаются лишь в том, чтобы множить свои функции и свою численность». Черчилль, конечно же, отдавал себе отчет в ограниченности той информации, которую публиковали газеты. Многие заметки носили субъективный характер, могли основываться на устаревших сведениях или непроверенных источниках. Несмотря на это, чтение газет позволяло ему чувствовать пульс страны, видеть, какие проблемы волнуют британцев, какие казусы происходят в общественной жизни, где государственная машина сбоит, оказывая чрезмерное давление или, наоборот, упуская из виду серьезные недоработки[8].

Второй принцип Черчилля заключался в том, что сбор информации следует осуществлять не единоразово, а на постоянной основе. Капитан Ричард Пим вспоминал, что едва его патрон оказывался в информационном вакууме, тут же начинался «повсеместный поиск новостей любого сорта». При этом для Черчилля не имело значения, находился ли он в Лондоне или в тысячах километрах от него, – принцип перманентной осведомленности оставался неизменным, и отчеты о происходящем должны были в любом случае доходить до его рук. Едва в слаженной цепочке случался сбой, как Черчилль тут же брал ситуацию под личный контроль. В январе 1943 года во время конференции в Касабланке британский премьер подверг критике деятельность главы *MI-6*: «Почему вы не снабжаете меня новостями соответствующим образом? Объем передаваемой информации должен быть увеличен!» Также он выразил недовольство старшему помощнику секретаря Военного кабинета бригадиру Лесли Холлису: «Я не удовлетворен объемом информации, которую вы предоставляете, и скоростью, с которой это делается. Мы до сих пор ничего не знаем о рейде на Берлин,

за исключением той информации, которую публикуют местные газеты». Для того чтобы впредь избегать подобных сбоев в получении актуальных сведений, Черчилль распорядился создать специальный корпус связистов, которые должны были постоянно сопровождать британского премьера и отвечать за своевременное снабжение необходимой информацией[9].

Подобные меры и нагоняи, которые британский политик время от времени давал своему окружению, объяснялись не только капризным и деспотичным нравом Черчилля. У этих эпизодов была и объективная первооснова, заключающаяся в том непреложном факте, что, чем выше лицо, принимающее решение, поднимается по служебной лестнице, тем больше оно отдаляется от места непосредственного действия и объекта управления. Прекрасно понимая эту закономерность, Черчилль старался по мере возможностей получать информацию из первых рук, либо беседуя с непосредственными участниками событий, либо лично выезжая на место событий. Этой практики он стал придерживаться еще в начале своей карьеры, считая, что полководцы и высокое командование должны «время от времени своими глазами видеть условия и нюансы военных сражений». Как уже упоминалось выше, во время руководства Адмиралтейством в 1911–1915 годах вторым рабочим местом Черчилля наряду с Адмиралтейским домом стала яхта «Чародейка». Круизы на «Чародейке» не ограничивались смотром флотских объектов. Очевидцы вспоминали, что министр был завсегдатаем авиационных баз, аэродромов и школ подготовки пилотов, где выявлял недочеты и упущения. Например, после инспекции в августе 1912 года авиационной базы Кромби недовольство первого лорда вызвала защита складских помещений от воздушных атак. Он распорядился сформировать небольшой комитет технического характера для определения способов защиты, а также дал собственные предложения по исправлению ситуации[10].

В тех же случаях, когда встреча лицом к лицу или выезд были невозможны, Черчилль старался получать информацию из проверенных источников. Например, став премьер-министром, он назначил ответственным за взаимодействие с разведслужбами майора Десмонда Мортона, с которым тесно общался в 1930-е годы, получая от него ценные и закрытые сведения о перевооружении Германии. Впоследствии место Мортона занял начальник *MI-6* полковник Стюарт Мензис, не раз доказавший лояльность главе правительства. Руководитель статистического отдела профессор Линдеман был другом нашего героя, являясь одновременно его личным советником по научным вопросам.

Ричард Пим, хорошо зарекомендовавший себя во время управления картами в Адмиралтействе, перешел с аналогичным функционалом на Даунинг-стрит и стал неизменным спутником премьер-министра в международных поездках от первой конференции с Рузвельтом в Ньюфаундленде до встречи «Большой тройки» в Потсдаме. После кончины политика Пим войдет в состав управляющего совета «Мемориального фонда Уинстона Черчилля».

Акцентируя внимание на важности сбора информации, будет неправильно не сказать об обратной стороне этого явления, которая имеет два негативных проявления.

Во-первых, временной фактор. Чем больше данных, тем больше времени требуется на их сбор, обработку и анализ. Выступая активным поборником предоставления отчетов, Черчилль одновременно заявлял, что «большой объем телеграмм представляет собой зло, с которым нужно бороться». «Такое ощущение, что послы и зарубежные представители считают, чем объемнее их отчеты, тем они лучше выполняют свои обязанности», – возмущался он. На следующий день после своего негодования деятельностью дипломатов Черчилль обратился с вопросом к министру авиации и начальнику Штаба ВВС: «Насколько целесообразен столь чрезмерный объем и детализация оперативных отчетов со Среднего Востока?» Однако призывы к краткости, судя по всему, не были услышаны. Спустя месяц Черчилль написал постоянному заместителю министра иностранных дел, чтобы тот обратил внимание своего руководителя на огромный объем телеграмм, которые приходят по линии их ведомства из зарубежья. Временны́е затраты на изучение большого объема направленных сведений не только потребляют ценный ресурс лица, принимающего решения, но и повышают вероятность изменения ситуации с принятием запоздалого решения. Не зря Черчилль предупреждал, что «ожидание точных сведений перед принятием решения может привести к параличу», а одним из любимых афоризмов британского политика было высказывание Перикла: «Великая помеха действию не обсуждение, а потребность в тех знаниях, которые приобретаются обсуждением перед действием»[11].

Во-вторых – неоднозначность и качество информации. Много данных не означает лучшего понимания ситуации и выработки правильного решения. В приведенных выше жалобах руководителям МИД Черчилль указывал не только на пугающий объем отчетов, но и на их низкую достоверность, когда «собираются все слухи и сплетни вне зависимости от их надежности». Он объяснял, что дипломаты должны

«самостоятельно осуществлять фильтрацию, а не просто выливать на нас все противоречивые сплетни, которые слышат». «Никто не в состоянии увидеть за деревьями леса», – констатировал он. Чем больше сведений, тем труднее в них выделить главное. При работе с сумбурной информацией, в которой перемешаны проверенные и недостоверные данные, рост объема данных приводит к росту ложных сводок, способных привести к формированию неправильного мнения. «Когда решается, какие шаги предпринять в сложной обстановке, лучшим вариантом может оказаться проведение одной главной операции с конкретными целями, и все остальное должно быть подчинено этому действию, а не сбору со всего света данных, многообразие которых может только завести в тупик», – делился своим опытом Черчилль в подобных ситуациях.

Помимо недостоверных данных любая информация также содержит «шум», к которому относятся любые беспорядочные сведения, не имеющие отношения к полезной части. «Шум» отвлекает внимание и затрудняет восприятие. Учитывая, что «шума», как правило, больше, чем полезных данных, то при увеличении информации его количество возрастает быстрее, чем количество полезных сведений. В итоге информация становится не просто бесполезной – она становится токсичной, создавая опасную иллюзию понимания и давая возможность для манипулирования с демонстрацией ложных объяснений и ошибочных, но удовлетворяющих частным интересам результатов.

Поэтому при отсутствии новостей источникам информации лучше сохранять молчание, а потребителям – научиться отделять важное от второстепенного, пропуская последнее мимо ушей. Для этого необходимо определить критерии важности. Одним из первых распоряжений Черчилля после его назначения военным министром в январе 1919 года стало внедрение новой процедуры работы с корреспонденцией. Учитывая свое слабое погружение в проблематику, он просил все письма по спорным вопросам направлять ему на согласование, чтобы он «смог быстро сформировать представление о происходящем». Однако, не желая быть похороненным под грудой отчетов с малозначимыми подробностями, Черчилль указал, что не видит необходимости в изучении «оперативных телеграмм, посвященных рутинным вопросам». Вместо рутины он просил оперативно направлять ему все телеграммы по политическим и межведомственным вопросам, которые могли обсуждаться в кабинете министров или в парламенте, а также содержали упреки в адрес командующих за границей[12].

С учетом перечисленных ограничений и сложностей работы с информацией получается еще один парадокс. С одной стороны, для принятия решений в условиях неопределенности необходима информация, которой, с учетом ее асимметричного распределения, всегда не хватает, с другой – активный сбор дополнительных данных создает угрозы их актуальности, достоверности и непротиворечивости, усложняя восприятие и анализ, а также формируя неверное представление о проблеме и способствуя принятию ошибочного решения. Как же быть в подобной ситуации? Однозначного и единого ответа, позволяющего нивелировать это противоречие, нет. В каждом эпизоде нужно искать свое решение. К общим же рекомендациям можно отнести следующее: учитывать неоднородность информации и понимать, о каком виде данных идет речь. Для оперативной информации лучше сразу определиться с периодичностью сбора данных. Слишком частый сбор вызывает перегруз, а также повышает долю мусора. Иногда лучше выждать, дав возможность событиям самим отфильтровать «шум» и оставить релевантные сведения. Главное при этом – сохранять здравый смысл, иначе действительно можно упустить важные новости. Одновременно означенный парадокс подчеркивает важность не только сбора, но также обработки и анализа доступных сведений, что представляет интерес для отдельной темы, в которой опыт Черчилля может быть полезен.

Принцип № 10
Комплексный подход при работе с информацией

В настоящей главе мы рассмотрим принципы Черчилля в работе с информацией. Обычно, касаясь этой темы, большинство начинают непосредственно с данных. Наш герой, напротив, придерживался комплексного подхода, считая, что работа с информацией должна начинаться не с данных, а с источника данных.

Выше мы описывали увлечение политика сведениями, собранными разведслужбами. На качество подобной информации влияла неоднородность ее получения. Во время Второй мировой войны глава британского правительства получал секретные сведения одновременно из нескольких источников: Секретной разведывательной службы (*MI-6*), специализировавшейся на шпионаже; Правительственной школы кодирования и шифрования, занимавшейся криптоаналитикой и радиоэлектронной разведкой; разведывательных служб трех видов вооруженных сил – армии, авиации и флота, а также от отдельной службы Министерства экономической войны. У каждого ведомства были свои средства, методы и источники. В результате предоставляемые премьер-министру данные иногда дублировались, иногда противоречили друг другу, а иногда и просто не совпадали. Прежде чем начать работу с полученным материалом, необходимо было провести сверку и объединение данных. За это отвечал Объединенный разведывательный комитет, входивший в состав Комитета начальников штабов. Однако указанная ответственность значилась лишь на бумаге, и в начале войны координации разведактивностей обеспечено не было. Появившийся в 1936 году и претерпевший организационные изменения летом 1939-го Объединенный разведывательный комитет представлял собой легковесное формирование, лишенное даже номинального руководителя. Военные не хотели подчиняться представителю МИД, а Форин-офис не мог долго определиться с лицом, которое было бы, с одной стороны, достаточно влиятельным для представления их ведомства в столь щекотливой теме, и с другой – согласилось бы подчиняться председателю-военному. Поэтому первые месяцы войны работе комитета не придавали большого значения: представители вооруженных сил не особо чтили его своим присутствием, и лишь в феврале 1940 года состоялось первое

совместное заседание, а Комитет начальников штабов за первые девять месяцев войны пригласил членов разведывательного комитета на свое заседание только один раз. В результате вместо кооперации различных секретных служб процветала борьба за власть, а отсутствие централизованного управления данными приводило к их фрагментарности и противоречивости. Все это негативно влияло на отношение военных и политиков, вызывая у них недоверие к разведке. Последнее в свою очередь сказывалось на самооценке разведчиков и аналитиков, способствуя формализму с их стороны. Получалась петля, разорвать которую придется уже Уинстону Черчиллю, который повысит качество разведданных, а с ним – престиж профессий разведчика и аналитика.

Приведенный исторический экскурс показывает, что работа с информацией должна начинаться с изучения источника данных. Им может быть человек, документ, техническое средство. В зависимости от этого определяется зона действия источника, то есть какую часть ситуации (пространственную, временную, тематическую) описывает поступившая информация. Также зона действия источника указывает на наличие или отсутствие определенных признаков. Например, если информация получена с помощью технического средства, она не имеет эмоциональной окраски. Помимо зоны действия источник характеризуется полнотой и точностью отображения действительности. Отдельная тема для изучения – надежность источника. Если речь идет о человеке, то какова его репутация, компетентность, квалификация и уровень подготовки? В каком психоэмоциональном состоянии он находился, какие цели преследовал, сообщая информацию? Насколько полны полученные от него сведения и что могло остаться за периметром сообщения. В целом надежность источника определяется частотой предоставления достоверных данных в предыдущие периоды времени. Это дает возможность понять, насколько велика вероятность получения некорректной информации.

При упоминании надежности людей в качестве источников данных уместно привести один эпизод из жизни английского придворного и писателя Уолтера Рэли, который произвел на нашего героя очень сильное впечатление. После кончины в 1603 году Елизаветы I и начала правления Якова I Рэли был арестован, заточен в Тауэр и приговорен к смертной казни по сфабрикованному против него обвинению в попытке возведения на престол Арабеллы Стюарт, двоюродной сестры короля. Приговор Рэли, как и само дело об измене, отдавали такой откровенной фальшью, что вызвали общественное негодование.

Под давлением двора Яков отложил исполнение приговора на неопределенный срок. Рэли проведет в заточении тринадцать лет. Являясь наставником наследника престола, он решил написать для своего воспитанника фундаментальный труд «История мира». Рэли с удовольствием работал над сочинением, пока однажды утром не стал свидетелем одной сцены. Окна его камеры выходили на внутренний двор. Из окна он увидел мужчину, идущего по двору через арку. Навстречу ему побежал неизвестный. Они обменялись несколькими репликами. После чего один мужчина ударил несколько раз другого, и тот упал замертво. Началось разбирательство. Оказалось, что свидетелями убийства, помимо Рэли, стали еще пять очевидцев. Каждый из них был допрошен и дал свои показания. В результате следствие получило шесть описаний, полностью отличавшихся друг от друга. Осознав ничтожную ценность и субъективизм человеческого мнения, Рэли прервал работу над своей книгой[1].

В отличие от Рэли Черчилль написал много исторических сочинений, включая четырехтомную «Историю англоязычных народов». При этом, хорошо помня этот эпизод, он никогда не принимал данные в работу без предварительной проверки, прекрасно понимая, что на их формирование могут влиять многие субъективные факторы и личные цели. Поэтому при анализе источника важно понимать, кто или что является *первоисточником*. При определении первоисточника, помимо перечисленных выше вопросов о его надежности, зоне действия, полноте и точности данных, также требуют уточнения способы получения информации. Была ли она получена напрямую или опосредованно. Какой канал связи использовался для передачи информации между первоисточником и источником? Какие искажения – технические и смысловые – могли быть внесены при передаче? Можно ли считать метод получения информации источником надежным?

Учитывая сознательные и неосознанные искажения при передаче данных, разумеется, лучше иметь дело с первоисточником. Не желая «довольствоваться коллективной мудростью», Черчилль «предпочитал лично видеть оригиналы» разведданных. «Я не хочу, чтобы получаемые сообщения отбирались и обрабатывались различными сотрудниками разведки», – заявил он в начале августа 1940 года главе секретариата Военного кабинета генералу Исмею.

У этого подхода со ставкой на изучение оригинальных сообщений был существенный недостаток – ограниченность временных и интеллектуальных ресурсов политика при изучении переданных ему сведений. В начале 1941 года количество

дешифрованных сообщений, перехваченных только у люфтваффе, достигало 250 единиц в сутки. Через полтора года общий объем перехваченных и дешифрованных сообщений в сутки достиг трех тысяч единиц. Ни о каком изучении всех дешифровок лично премьер-министром не могло быть и речи, поэтому обычно для него отбирали только самые важные материалы. Кроме того, это были сырые данные, которые требовали обработки, проверки и сверки с данными от других источников (сведения от агентов, материалы допросов пленных, результаты аэрофотосъемки), а также соотнесения с уже имеющейся информацией. Таким образом, речь шла о проведении скрупулезной аналитической работы, на выполнение которой у Черчилля не было времени. Без аналитики его выводы могли быть ошибочными, что порой доставляло немало хлопот начальникам штабов, которые были вынуждены переубеждать премьера. При этом сам политик в спорах с военными ловко использовал асимметрию распределения данных для убеждения и продвижения своей точки зрения в вопросах стратегии[2].

В тех случаях, если информация берется из нескольких источников, их оценка обобщается, а также учитывается зависимость источников друг от друга. Лучше организовать получение информации таким образом, чтобы выбирались источники с минимальной зависимостью между собой. Проводя изучение источника, можно гораздо больше узнать о нем самом, чем о той информации, какую он предоставляет, что также весьма полезно.

После того как произведена оценка источника и определены его основные характеристики, начинается непосредственная работа с собранной информацией. Опираясь на опыт Черчилля, в этой активности можно выделить несколько основных этапов. Вначале данные преобразовывались в вид, удобный для восприятия. Затем наш герой приступал к изучению преобразованных данных и определял целесообразность их использования в дальнейшей работе. На этом этапе важно помнить, что данные описывают не текущее, а прошлое (!) состояние дел. Помимо неактуальности, данные могут быть ошибочными. Одним из средств обнаружения недостоверных данных, которое использовал Черчилль, была проверка собранного материала на предмет отсутствия в нем противоречий. Проверка может выполняться для разных данных, представленных в одном сообщении, в разных сообщениях одного источника или в разных сообщениях от разных источников, а также на соответствие достоверным моделям и интерпретациям.

За годы премьерства Черчиллю постоянно приходилось

обращать внимание коллег на противоречия в их данных и точках зрения. Например, в начале августа 1940 года, во время подготовки к вторжению немецких войск на Остров, он прочитал в отчете Комитета начальников штабов, что угроза вторжения, по данным начальника Имперского генерального штаба, одинаково велика для городов южного и восточного побережья. При этом по информации другого члена Комитета – начальника Военно-морского штаба, – максимальное количество войск противника, которые в настоящее время могут высадиться на южном побережье, составляет всего пять тысяч человек. Черчилль указал на противоречие, заметив, что «необходимо внимательно относиться к рассредоточению наших войск на южном побережье, а также избегать лишнего давления на местных жителей». Спустя три дня на заседании Комитета обороны Черчилль столкнулся с еще одним противоречием. Раньше его убеждали, что пилотов достаточно, но есть острая потребность в самолетах. Потом картина поменялась, и ВВС начали требовать как можно больше пилотов, указывая на их нехватку. «Если это действительно так, – спросил премьер-министр, – почему нельзя использовать самолеты, которые сейчас в избытке, для увеличения выпуска летных училищ»?

Для того чтобы проверка на отсутствие противоречий была эффективна, проверяющий должен располагать большим набором данных и иметь возможность сравнивать их между собой. У Черчилля такая возможность была, и он считал «важным преимуществом», что «огромное множество принимавшихся нами решений могло постоянно контролироваться одним человеком и что я как премьер-министр получил от своих коллег широкие полномочия, необходимые для единого руководства всей огромной административной сферой». Правда иногда он не делал самостоятельных выводов, обращаясь к другим за выяснением причин разногласий и уточнением представленных сведений. «Прошу посмотреть прилагаемые данные[8], которые готовят для меня на еженедельной основе, и сообщить, каким образом и почему они отличаются от цифр, направляемых мне ежемесячно первым морским лордом», – написал Черчилль руководителю Адмиралтейства и его первому заместителю.

Помимо актуальности и достоверности Черчилль также проверял информацию на предмет непротиворечивости и полноты, сверяясь с данными из других источников или подвергая ее критическому разбору. В качестве примера рассмотрим анализ политиком одного из документов начальников штабов, результаты которого нашли отражение в закрытом приложении стенограммы заседания Военного кабинета

от 27 мая 1940 года. В этом эпизоде премьер-министр негативно оценил работу начальников штабов, заметив, что подготовленный документ «не дает правильной картины». Особенно много вопросов вызвали у него таблицы сравнения британских и немецких ВВС, которые «вводили в заблуждение». Сверяя приведенные в документе данные с отчетами Министерства авиации, Черчилль обнаружил, что по отчетам Министерства авиации за последние три года немцы построили 25 тысяч самолетов, а британцы – 15 тысяч, таким образом, соотношение ВВС двух стран составило пять к трем. Но начальники штабов утверждали, что соотношение составляет четыре к одному. Если принять это соотношение, заметил Черчилль, то получается, что и нагрузка на подготовку пилотов должна быть у немцев в четыре раза больше, чем в Британии. А следовательно, и ее влияние на операционные показатели должно быть гораздо выше, чем отражено в представленных данных. Одновременно Черчилль подверг сомнению данные о количестве британских самолетов. Согласно оценке министра авиации, к 30 июня 1940 года первая линия защиты ВВС метрополии должна была состоять из 2150 самолетов. По информации же начальников штабов, в наличии имелось всего 1256 машин. Если учесть, что двести или триста самолетов находились во Франции, то общее количество самолетов составляло примерно 1550 единиц, из чего следовало, что за прошедшие две недели с момента начала сражений на Западном фронте Британия лишилась четверти сил. И это при том, что, согласно другим данным, потери по состоянию на 24 мая составили 360 самолетов при введении в строй новых машин с 12 мая в количестве 610 единиц. Присутствующий на заседании заместитель начальника Штаба ВВС признал, что есть определенные расхождения, и необходимо провести уточнения[34].

Общий посыл, который следует из приведенного примера, состоит в том, что следует критически относиться к собранным данным, подвергать их сомнению, уточнять двусмысленности и неопределенности, четко отдавать себе отчет, что именно нужно определить. Важно также понимать, что является единицей анализа, с чем сравниваются различные показатели, что на самом деле скрывается за тем или иным фактом, при каких условиях представленная информация потеряет актуальность и станет недостоверной. На этом же этапе выявляются и фильтруются устаревшие и недостоверные сведения. Подобная фильтрация является важным элементом информационной работы, хотя в реальной жизни она часто сводится к подтверждению существующего мнения или достижению частных целей.

После того как данные проанализированы по критериям

актуальности, достоверности, непротиворечивости и полноты, Черчилль переходил на следующий этап с разделением информации на три категории – факты (не путать с их интерпретацией!), предположения или неопределенности и сведения, требующие уточнения. Затем он определял, какие еще данные необходимо собрать, что необходимо проверить, есть ли детали, неизвестные на данный момент, но необходимые для представления полной картины. Получив в конце февраля 1942 года информацию о неэффективности некоторых процессов в работе гражданской службы и необходимости принятия корректирующих мер, Черчилль направил ее своему заместителю с просьбой собрать дополнительные сведения. Перед принятием корректирующих решений и внесением изменений он попросил сначала найти подтверждающие примеры. Для этого он посоветовал своему заместителю лично съездить с инспекцией в порт Ливерпуля или в какой-нибудь командный пункт истребительной авиации с целью посмотреть на ход выполнения работ. «Почему бы вам не посетить также какой-нибудь завод по производству самолетов или танков, чтобы лично убедиться, насколько много в их работе расслабленности и неэффективности». Собранные дополнительно данные также подвергались анализу по критериям актуальности, достаточности, непротиворечивости и полноты, что указывает на итерационную природу работы с информацией с постепенным приращением знания и движением к истине[5].

Следующий этап работы с информацией предполагал ее преобразование в привычные смысловые категории с фильтрацией и отсеиванием ненужных и отвлекающих внимание сведений. Затем осуществлялась систематизация данных по определенным признакам – людям, географическим местам, времени, объектам, явлениям, событиям, целям и так далее, – с выявлением внутренних связей, сходства, зависимостей и закономерностей. Все эти подготовительные действия были необходимы Черчиллю для описания ситуации, которая состоит из обстановки, процессов и их последствий, а также для формулирования гипотез. Принципиальным моментом, отличавшим подход нашего героя при описании ситуации, было умение вычленить главное среди мириад различных фактов, домыслов, мнений, предположений – и понять суть происходящего. Для этого на протяжении своей карьеры он постоянно развивал в себе способность синтезировать разрозненные факты в единое целое, чтобы увидеть в неоднозначном и противоречивом массиве данных то ценное, что определяет текущее положение и будущие направления развития.

Помимо сведения данных в единое целое существенным препятствием при работе с достоверными и полными данными является их толкование и рассмотрение через призму устоявшейся точки зрения, которая может оказаться ошибочной. Подобная особенность приводит к выдвижению неправильных гипотез, которые, в свою очередь, способствуют принятию неправильного решения. Стараясь избегать описанных ошибок, Черчилль основательно подходил к информационной работе – старался понять сущность явлений и процессов, умел находить зависимости, устанавливать причинно-следственные связи, выявлять тенденции (устойчивые, цикличные, скачкообразные) и направления развития (по восходящей или нисходящей линии).

В завершение добавим, что информация из внешнего мира служила для Черчилля лишь сырым материалом, из которого он, сообразно своему личному ви́дению, формировал образ мира. Именно это и имел он в виду, когда шокировал своего помощника Мориса Эшли знаменитой фразой: «Дайте мне факты, а я прокручу их так, чтобы доказать свою точку зрения»[6].

Принцип № 11
Учитывать неопределенность и выявлять причинно-следственные связи

Выше мы показали, сколько усилий тратил Черчилль на сбор данных и какие подходы он использовал при их обработке. Применение подобных практик может породить ощущение информированности и полного контроля над ситуацией. В действительности это иллюзия, способная привести к трагическим последствиям. «Судьба страшно наказывает тех, кто играет, опираясь на несомненные факты», – предупреждал британский политик.

Сам Черчилль, хотя и относился к редкой плеяде руководителей, владеющих ценными знаниями, никогда не считал свою осведомленность всеобщей, допуская неизбежное наличие неопределенности. Он не раз высказывался на этот счет и особенно подчеркивал влияние фактора неопределенности в военное время. Так, в мемуарах о Первой мировой он указывал, что «опасности и неопределенности всегда сопровождали войну как верные спутники». В гексалогии о следующем мировом конфликте он развил свою мысль: «на войне редко можно действовать наверняка», «густа и непроницаема завеса неизвестного», «будущее неясно», «все неопределенно», а управление боевыми действиями представляет собой «тяжкие и неблагодарные труды, когда на каждом шагу подстерегает незримая опасность и часто приходится испытывать жесточайшие разочарования, перемежающиеся различными инцидентами и драматическими событиями». Не менее красноречивы высказывания Черчилля, сделанные им непосредственно во время военных событий. «Никто не может сказать заранее, что произойдет», – указывал он премьер-министрам Австралии и Новой Зеландии в августе 1940 года. «Мы не знаем точно, как будет развиваться политическая и военная ситуация», – писал он начальнику Штаба ВВС в ноябре 1940 года. «Мы не можем сказать, насколько сильными будут воздушные налеты этой зимой», – признавал он в октябре 1941 года. «Мы не можем сказать, куда ударит противник на разных этапах войны, поэтому должны действовать по обстоятельствам», – отмечал он в переписке с президентом США в июле 1942 года. «Нужно принимать риски, на войне нет ничего определенного», – скажет он в палате общин в сентябре 1943 года[1].

Являются ли рассмотренные условия с отсутствием

достоверной, однозначной и надежной информации о проблеме, внешней среде, взаимосвязях и последствиях специфичными лишь для военной сферы? К сожалению, нет! «Мы все ничего не знаем или почти ничего, – утверждал Карл Поппер. – Это, как я предполагаю, основной факт нашей жизни». Называя «надежное знание» «пустым словом», философ-скептик указывал, что сам процесс познания основан не на знании, а на угадывании. «Достоверного знания не существует, – говорил он. – Все, что у нас есть, – это предположительное знание». И все наши знания – не более чем «предположения, которые мы сами себе создаем». А выработка нашего мнения «всегда включает в себя элемент открытого мышления». Поэтому так важно учитывать фактор неожиданности и присущую каждому решению неопределенность. Поэтому так важно уметь управлять своими сомнениями, неизбежными спутниками выбора в условиях неизвестности. Поэтому так важно настороженно относиться ко всем, кто предлагает определенность. А последние, как известно из парадокса Элсберга[9], могут казаться весьма убедительными, поскольку человеческий ум страшится неизвестности. Могут они быть и весьма успешными, поскольку помимо неприятия неопределенности человеческий ум открыт для обучения, а значит, обладает высокой степенью внушаемости. Потребность в достоверности, регулярности и надежности, отмечал К. Поппер, усиливает «потребность обладать общей догмой и внушать друг другу истинность этой догмы», которая «превращается в фанатическую веру».

Рассмотрение неопределенности с точки зрения системного подхода связывает это явление с таким свойством систем, как контринтуитивность, когда полученный результат не соответствует исходному замыслу. Контринтуитивность накладывает серьезные ограничения на человеческие возможности самим определять ход дальнейших событий, забирая ненавязчиво штурвал из мозолистых рук уверенных в себе капитанов. Можно много говорить и писать о роли личных качеств и призывать надеяться только на самих себя, но даже такой апологет индивидуального начала, как Черчилль, признавал в биографии отца, что «порой человек может вне зависимости от того, что он делает, постоянно достигать победы, а затем, наоборот, – постоянно терпеть поражение». В реальных условиях, принимая решение и инициируя действия, индивид оказывается в потоке слабо контролируемых событий, которые не только приводят его челн к неожиданным берегам, но и увлекают за собой, не давая возможности самому определить момент, когда следует сменить выбранный путь или просто – остановиться.

Поэтому, как говорил Черчилль, «те, кто выбирает момент для начала войны, не всегда способны завершить ее по собственному усмотрению». Более того, «никто не может сказать, сколько продлится война и как она закончится», – констатировал британский политик[23].

Рассмотрим, какие факторы влияют на контринтуитивность систем и сложность понимания происходящих в них процессов.

Во-первых, невозможность одновременного учета всего комплекса взаимосвязей, взаимодействий и взаимозависимостей, а также их изменений во времени. Неспособность человеческого разума просчитать все сценарии и охватить все нюансы приводит к необходимости упрощения, чрезмерное рвение в котором с исключением важных аспектов искажает проблему и подталкивает к неправильному решению. Поэтому, выбирая между сложностью окружающего мира и простотой его представления для последующего понимания, следует искать золотую середину, что само по себе является нетривиальной задачей и требует серьезной подготовки.

Во-вторых, из-за изменений исходных условий первоначальные переменные, которые привели к определенному результату, могут быть со временем заменены на другие составляющие, и, соответственно, устранение этих первоначальных переменных уже не сможет повлиять на изменение следствия.

В-третьих, разделение в пространстве и времени исходного воздействия и вызываемой им реакции. В физике подобное явление для временной плоскости известно как гистерезис, от греческого слова ὑστέρησις – «отставание, запаздывание». Разделение исходного воздействия и конечного результата приводит либо к определению неправильной причины, либо вообще делает невозможным установление причинно-следственной связи между двумя событиями. Без учета гистерезиса можно ошибиться в оценке успешности принимаемого решения, признав выбор эффективным или, наоборот, ущербным, после чего следует либо дальнейшая эксплуатация порочной практики и раскачивание системы, либо упущение благоприятной возможности, соответственно. Вместо согласия с внешне правдоподобными объяснениями следует разбираться в структуре системы, учитывать влияние различных факторов, а также не принимать первого и очевидного результата.

Рассмотрение фактора неопределенности и свойства контринтуитивности систем будет неполным без такой важной составляющей процесса принятия решений, как причинно-

следственные связи. Существует несколько подходов определения причин. Согласно одному из них, определение причины представляет собой поиск значимых явлений, предшествовавших событию с выстраиванием из них причинной цепочки и оценкой ее убедительности. При этом рекомендуется обращать внимание на индикаторы причинности, к которым относятся: временная последовательность (причина по времени предшествует следствию), близость во времени и в пространстве, сходство причины и следствия – по интенсивности и продолжительности. Другой подход учит не торопиться и дать причине проявиться более отчетливо, чтобы воздействовать не на фасад, а на несущие. «Трудно бывает распознать зло в зародыше, потому что задатки часто обманчивы, и самое мудрое – выждать, пока они проявятся, не предпринимая попыток единоборства», – описывал этот подход Н. Макиавелли. Третий подход обращает внимание на два способа познания причин – посредством восприятия и умозаключений; последний в свою очередь включает оценку частоты событий, происходящих вместе, и понимание того, как именно причина порождает следствие. При этом в процессе умозаключений определяется структура причинности – что именно вызывает наблюдаемый эффект и как часто влияние приводит к изменению. Четвертый подход призывает различать типовую и конкретную причинность. В то время как типовая причинность касается общих свойств, конкретная, или, как ее еще иногда называют, сингулярная, причинность характеризуется специфическими событиями и конкретными индивидами. Пятый подход акцентирует внимание не на результате, а на траектории с изучением последовательности сценариев во времени. «Кто мудр, тот во всем смотрит на замысел, а не на исход», – писал об этом Сенека.

Несмотря на обширный методологический аппарат, в определении причин еще осталось много лакун, а единого подхода, который бы оказывался эффективным при любых условиях, нет до сих пор. В огромном литературном наследии Черчилля на этот счет сохранилась следующая рекомендация при выявлении причин: «Избыток действий и игра стихий, сколь бы масштабными они ни были и сколь бы многими материальными эффектами ни сопровождались, подчас не соответствуют истинному смыслу происходящего, имея лишь малое или ничтожное значение для конечного результата». В этой связи не следует обольщаться кричащими и подавляющими своим объемом явлениями. «В цепи причинно-следственных связей даже самые малые события играют жизненно важную роль, – отмечал британский политик. – Именно их следует изучать и размышлять

над ними»[4].

При определении причинно-следственных связей часто допускается ошибка с восприятием изменений как детерминированных (от лат. *determinans* – «определяющий») явлений. Мы видим, что происходит одно, второе, третье, и понимаем, что эти события не могли не произойти и каждое предыдущее определяло следующее. Но мир устроен не так. В нем преобладают не детерминированные отношения, а вероятностные процессы, означающие, что причина не всегда вызывает ожидаемое следствие. Когда Черчилля спрашивали, почему он не боится погибнуть в результате авианалетов люфтваффе, он любил цитировать слова французского математика Анри Пуанкаре: «Я нахожу спасение под неприступной аркой вероятности». В 1925 году, возглавляя Минфин и ведя напряженный спор с Адмиралтейством насчет расходов на ВМФ, Черчилль заметил в одном из своих меморандумов для коллег по правительству, что при упоминании военных планов Японии «следует учитывать не только степень, но и вероятность наступления угрозы»[5]. Причина повышает вероятность наступления следствия, которая может приближаться к единице, но от этого она не перестает оставаться вероятностью. И никто не сможет гарантировать, что следствие наступит всегда и при любых условиях после воздействия причины. Отсюда простое правило – для поиска причины нужно искать те явления, которые повышают вероятность наступления ожидаемого результата. И менее простая рекомендация: ничего нельзя утверждать определенно, лишь с разной степенью вероятности.

Переход от детерминированного к вероятностному мышлению позволяет иначе оценить роль случая. Обычно вера в случай противопоставляется вере в собственные силы и относится к уделу слабых личностей. Подобный взгляд ошибочен. Даже такая незаурядная персона, как Черчилль, всегда снимал шляпу перед случайными процессами. По его словам, «немногие даже из самых информированных и умных людей готовы поверить, насколько многое в современной политике определяется случаем или прихотью часа». В 1926 году он напишет небольшую статью «Удача?», которая выйдет в апрельском номере *Cosmopolitan*. Приводя в ней эпизод из своей фронтовой жизни в годы Первой мировой войны, во время которого он едва не расстался с жизнью, наш герой заключает: «Чем больше живешь на свете, тем больше понимаешь, что все зависит от случая. Случай, фортуна, удача, судьба, рок, провидение воспринимаются мною как нечто единое, только названное разными словами. Непосредственное влияние, которое каждый из нас оказывает на свою жизнь, постоянно

контролируется внешней, высшей силой. Если каждый из нас проанализирует последние десять лет своей жизни, он обратит внимание, что крошечные события, нисколько не важные сами по себе, в действительности управляют нашими достижениями и нашей карьерой». Черчилль вернется к этой мысли в другой своей статье, написав, что «если бы то или иное событие произошло иначе, если бы не был отдан этот приказ, если бы не был нанесен этот удар, если бы эта лошадь не споткнулась, если бы он не встретил ту женщину, или пропустил бы тот поезд, или успел бы в него вскочить, – вся наша жизнь изменилась бы, а с ней изменились бы и жизни других людей, пока это не достигло бы всемирных масштабов».

Схожие рассуждения звучали из уст британского политика неоднократно. «Люди, осведомленные больше других, отлично знали, что исход великой войны не раз был под вопросом, и лишь разного рода случайности перевесили роковую чашу весов», – напишет он о Первой мировой. «На какой же тонкой нити подвешены порой величайшие из дел», – скажет он в 1940 году. И чтобы она, эта нить, не оборвалась, нужна удача, которая, как это ни прискорбно звучит, важнее качеств и поступков. «Фортуна шла с ним рядом не только как подруга или даже любовница, но как обожательница идет за кумиром», – писал Черчилль об одном из своих великих современников – Рузвельте[6].

Из вероятностной природы происходящих в обществе процессов следует важный вывод – любой результат есть следствие не одной, а совокупности причин. Зависимость от нескольких причин ставит множество актуальных вопросов: как развивались бы события, если бы одна из причин не произошла или видоизменилась? Какие причины – по критериям близости, интенсивности, первичности – носили решающий характер, а какие – вспомогательный? Что произойдет, если те же самые причины случились бы не одновременно, а были бы разнесены во времени? Эти и многие другие вопросы показывают, что одна причина в разных обстоятельствах и при разных сочетаниях может приводить к разным результатам. Подобное явление с множеством исходов при одном воздействии получило название «мультифинальность». Черчилль, хотя и не знал об этом термине, само явление описывал неоднократно. Еще в одном из своих первых сочинений он подчеркивал, что «мы живем в мире многочисленных „если“», поэтому: «„что случилось“ – единственное число, а „что могло случиться“ – легион». Также он указывал, что «каждый эпизод окружен множеством возможностей, каждая из которых, став реальностью, способна изменить ход событий»[7].

Понять мультифинальность на интуитивном уровне еще сложней, чем вероятность. Размышляя над произошедшим, наш ум воспринимает случившееся как данность, отказываясь признать существование других вариантов, которые также могли наступить, но по каким-то причинам не воплотились в жизнь. Если речь не заходит о самооправдании с рассуждениями в стиле «если бы только не…», человеческое сознание не привыкло обращать внимание на то, чего нет, чего не существует, что не произошло. И эта особенность интеллекта с концентрацией на том, что последует дальше, а не предшествовало случившемуся, не позволяет нам в полной мере оценить достоинства и недостатки выбранного варианта. Поэтому очень важно учитывать альтернативные издержки – все те варианты, которых мы лишаемся, совершая свой выбор, все то нереализованное, что уходит в тень несбывшихся сценариев, все то, от чего мы отказались и что теперь не состоится.

Альтернативные решения незримы, но от этого они не становятся менее важными, скорее даже наоборот. Они гораздо больше могут рассказать о ценности принятого решения, чем стандартные сравнения всех за и против. Обратите внимание – почему всегда рассказывают о том, что сделано, а не о том, что могло быть сделано, но не совершено? Почему, предлагая решение, расхваливают его достоинства, но ничего не упоминают о положительных свойствах всего того, что теперь так и не получит путевку в жизнь? В свете этих вопросов определенный интерес представляет подход Черчилля, который часто рассматривал минувшие события через призму альтернативной истории, расширяющей понимание прошлого, настоящего и будущего. «Хотя постижение того, что могло бы произойти, если бы какое-то важное решение или явление стало бы иным, является напрасным, сам этот процесс часто соблазнителен и порой весьма поучителен», – признавался он[8].

Ниже у нас еще будет возможность рассказать об увлечении политика альтернативной историей, сейчас же рассмотрим, как Черчилль использовал принцип мультифинальности при прогнозировании. Он любил играть в стратегические игры, в которых становился на сторону противника и «провоцировал определенные ситуации». Он также любил разрабатывать ситуационные планы, которые, по его словам, «демонстрировали надежды и страхи, испытанные нами до известного события, наши мысли о грядущих действиях противника против нас и опасности, которых мы надеялись избежать». Подобный подход позволял «развернуть перед мысленным взором воображаемую картину» тех событий, которые произойдут в скором времени. Он

называл эти планы «упражнениями для воображения, предназначенными для того, чтобы растревожить самоуспокоенность, наводя на мысль о слабых местах в наших приготовлениях и опасных возможностях».

Подобные экзерсисы нужно проводить всем, кто принимает решения. Они помогают глубже оценивать ситуацию, выделять незаметные, но важные взаимосвязи, учитывать неожиданные сценарии и заранее, как говорил наш герой, «видеть трещины в фундаменте и места, которые при осадке могут привести к падению всего дома». Черчиллю в этом отношении повезло. Он любил историю, размышляя над разными сюжетами и сопоставляя разные альтернативы. По мнению советского исследователя А. М. Некрича, возможно, именно это «особое чутье историка» позволило Черчиллю раньше других «осознать ту страшную опасность, которую в недалеком будущем представит для Англии и империи гитлеровская Германия»[9].

При описании мультифинальности нельзя не упомянуть о зеркальном явлении – эквифинальности, когда несколько разных причин при разных условиях могут привести к одному результату. Оно не менее важно, поскольку указывает на отсутствие тупиковых ситуаций и идеального решения; цель может быть достигнута несколькими в равной степени эффективными способами. Именно благодаря эквифинальности некоторые проблемы могут разрешаться сами собой, без принятия корректирующих действий. Правда, последствия подобных исходов могут оказаться удручающими. Но это уже другая тема.

Принцип № 12
Расширять пространство альтернатив

Нетрудно заметить, что принятие решений является трудным для понимания и описания процессом. Если этот процесс упростить, выделив в нем главное, то его можно свести к выбору альтернатив. Черчилль рассматривал выбор альтернатив не как сиюминутное событие, а как растянутый во времени и состоящий из нескольких этапов процесс. Сперва он фиксировал и формулировал проблему. Далее определял цели и задачи. Например, получив в июле 1917 года информацию от одного из производителей о трудностях строительства самолетов, он ответил ему следующим образом: «На мой взгляд, нужно начать с выработки ясных взглядов относительно военной политики в области авиации, и до тех пор, пока это не сделано, все остальные решения будут заблокированы и искажены». После того как цели сформированы, Черчилль переходил к определению установок. Они, в свою очередь, задавали систему предубеждений, через которую в дальнейшем воспринимались все события и решения. Например, к установкам Черчилля в годы Второй мировой войны относилось предпочтение Среднего Востока, который, как следовало из меморандума от сентября 1940 года, является «единственным важным театром военных действий в 1940/41 году».

На следующем этапе Черчилль формулировал принципы, которыми руководствовался в дальнейшем. Наличие принципов, очерчивающих границы допустимого: что можно делать, а что нельзя, защищало его от метаний из стороны в сторону, а также от потери себя и своих целей. «Те, кто располагает четкими принципами и глубоко укоренившимися убеждениями, находятся в гораздо более выигрышном положении в условиях каждодневных изменений и неожиданностей, чем те, кто руководствуется лишь короткими взглядами и потворствует своим естественным порывам на основе той информации, которую они получают день ото дня», – утверждал наш герой. Признавая, что сам он «совершил немало ошибок во время войны», он говорил и о том, что наличие принципов позволяло ему «в критической ситуации всегда найти утешение, чтобы, подобно кораблю, идти по фарватеру, ориентируясь на зажженные маяки»[1].

Определившись с принципами, Черчилль переходил к формулированию критериев (от др. – греч. κριτήριον –

«способность различения, мерило») оценки альтернатив. Критерии исполняли роль фильтра, который отсеивал варианты, не удовлетворяющие заданным требованиям. При выборе критериев важно смотреть на ситуацию в целом, проверяя не только базовый, но и альтернативные сценарии, для которых может быть характерен иной набор сопутствующих факторов. Воплощение подобных рекомендаций в жизнь может быть сопряжено с проблемами соизмеримости предпочтений для разных ситуаций. Здесь на помощь приходит системный подход с рассмотрением различных выгод через оценку воздействия на систему в целом. На практике редко применяется один критерий. Обычно используются несколько критериев, которые могут противоречить друг другу, – количество и качество, качество и сроки, затраты и качество, имидж и затраты.

В качестве примера последней пары интерес представляет логика рассуждений британского руководства при обсуждении летом 1940 года требований Японии о закрытии единственного канала снабжения китайской армии – Бирманской дороги. Черчилль признавал, что удовлетворение этого требования «окажет негативное влияние на общественное мнение в других странах». Однако в сложившихся непростых обстоятельствах, когда Великобритания в одиночку противостояла итало-германскому блоку, он считал, что стремление «не навлечь на себя враждебность японцев» не должно «заслоняться доводами престижа»[2].

В условиях конфликтующих критериев от лица, принимающего решение, требуется объединение противоречивых требований в единое целое с учетом имеющихся ресурсов. Подобный подход невозможен без системного взгляда, который нередко осложняется проявлением оппортунизма со стороны окружения. Как отмечал один из основателей стратегической разведки Роджер Хилсмэн, уже с первых шагов лицо, принимающее решение, «является объектом самых противоречивых воздействий: одни круги оказывают на него нажим, другие дают официальные рекомендации». В результате руководителю приходится «выбирать между огнем и полымем», сочетая плохое и хорошее и нередко достигая одного за счет другого[3].

Только после того, как установки определены, принципы сформулированы, а критерии выбраны, Черчилль приступал к анализу и выбору альтернатив. Одна из наиболее частых ошибок, которая допускается на этой стадии, состоит в рассмотрении лишь тех альтернатив, которые находятся на поверхности. Одни формально подходят к формированию перечня альтернатив,

довольствуясь аналогиями и следуя проторенной дорожкой. Другие сравнивают альтернативы с существующим положением дел. Подобные подходы чреваты серьезными ошибками. Нельзя выбрать правильный вариант, если он не был рассмотрен. Разумеется, на этом этапе сказываются такие объективные ограничения, как знания и опыт, но в этот момент их нужно уметь преодолевать, демонстрировать открытость мышления и готовность генерировать как можно больше свежих идей для поиска нестандартных сценариев.

Мудрость руководителя состоит не в том, чтобы делать правильный выбор из предложенных вариантов, а в том, чтобы находить такие варианты, которые упустили его подчиненные. Карл Поппер назвал способности прорываться сквозь барьеры заданного множества альтернатив «критическим воображением». В этом отношении у Черчилля можно многому научиться. Как и любой человек, он совершал ошибки и демонстрировал предвзятость, но чего у него нельзя было отнять и что признавали все, кто с ним близко и много работал, он обладал удивительной способностью находить нетривиальные решения. «Никогда не знаешь, каким будет его следующее действие», – отмечали его современники. «Никто не мог сказать в какой-то момент времени, что это „весь Уинстон“. Он никогда не останавливался, никогда не достигал предела своих возможностей. Всегда ощущалось, что в нем есть потенциал для развития, и этот потенциал огромен», – вспоминала его подруга Вайолет Бонэм Картер. «Всегда чувствуется различие между практикуемым Уинстоном подходом к анализу крупномасштабных проблем с подходом добросовестных, но ограниченных людей, которые неспособны вылезти из интеллектуальных окопов – тех самых окопов, в которых они, несмотря ни на что, продолжают сражаться», – указывал коллега нашего героя Леопольд Эмери. «Черчилля нельзя судить по обычным стандартам, он отличается от всех, кого мы встречали раньше и кого встретим в будущем, – объяснял генерал Исмей новому главкому на Среднем Востоке в августе 1941 года. – Он необходим и незаменим. Он благоговеет перед традициями, но насмехается над условностями. Когда он в ударе, он может быть озорником». «В своих рассуждениях, как и в своих действиях, он был совершенно непредсказуем», – вторит Дж. Колвилл. Обычно, отмечал Колвилл, работа личным секретарем позволяет достаточно хорошо узнать своего шефа и с малой долей погрешности предсказывать его реакцию на то или иное предложение. «Но в случае с Черчиллем это было невозможно». Политик обладал «неординарной интуицией», которая позволяла ему не зацикливаться на стандартных вариантах, а предлагать

оригинальные идеи[4].

Каким образом Черчилль оставлял позади коллег, советников и экспертов? Колвилл считал, что его патрона от министров и начальников штабов отличали два качества – воображение и решительность. Тут можно согласиться. Если решительность Черчилля воспринимается как само собой разумеющееся, то относительно воображения – он сам считал его важным качеством, часто повторяя строки английского поэта Уильяма Вордсворта: «Воображение – другая форма абсолютной власти»[10]. В октябре 1940 года, обсуждая с начальником Имперского генерального штаба недостатки современных офицеров, он указал на «отсутствие стимулов к использованию воображения и формированию более широкого взгляда на проблемы». Британский премьер предложил офицерам штудировать «Сравнительные жизнеописания» Плутарха. «Без воображения нельзя многого достигнуть», – настаивал он.

Как еще можно развить нестандартное мышление и расширить пространство альтернатив? Во-первых, скептически относиться к препятствиям, поскольку некоторые из них могут оказаться надуманными, а другие не столь непреодолимыми, как кажется на первый взгляд. Во-вторых, проявлять настойчивость и амбициозность. «Лучше иметь амбициозные цели, чем не иметь никаких», – говорил Черчилль[56]. В-третьих, лучше вначале изучить вопрос самостоятельно и сформировать собственное суждение, исключая влияние других точек зрения, прежде чем приступить к сбору советов и иных мнений. В-четвертых, начинать с формулировки как можно большего количества разнообразных вариантов, оставляя на следующий этап их оценку на предмет целесообразности, пригодности и достижимости. В-пятых, не останавливаться в поиске вариантов – самый подходящий из них может появиться в конце, когда изучение предыдущих альтернатив подготовило к неожиданному открытию. В-шестых, не ограничиваться собственным опытом, расширять горизонты познания, использовать междисциплинарный подход, искать ответы в других сферах. В-седьмых, смотреть на ситуацию как можно шире, стараясь обозреть ее целиком. Согласно системному подходу, то, что невозможно порознь, становится возможным при объединении. Аналогично и с ограничениями. Какие-то препоны могут восприниматься как непреодолимые, но стоит расширить взгляд на проблему, как неуправляемые переменные становятся управляемыми, а препятствия – преодолимыми.

Расширение пространства альтернатив, помимо увеличения вероятности выбора правильного варианта, также позволяет

выделить не одно, а несколько действий, каждое из которых может быть использовано в зависимости от обстоятельств. «Самый лучший способ достичь гибкости, – говорил Черчилль в годы войны, – иметь под рукой три или четыре тщательно разработанных плана для непредвиденных обстоятельств», между которыми потом «легко перепрыгивать, словно кошка». Именно поэтому «одна из моих основных идей, – утверждал политик, – заключалась в том, что важно иметь как можно больше возможностей для достижения главной цели». Если невозможно составить четыре плана, нужно иметь как минимум два на случай резерва. «В войне, как и в жизни, – писал он, – когда любимый план проваливается, необходимо переключиться на лучшую доступную альтернативу, поэтому недальновидно заранее не приложить усилий к ее проработке».

Предложенный Черчиллем подход имеет не только преимущества, но и недостатки. Иногда наличие запасного варианта расслабляет. Поэтому в критические моменты лидеры нередко лишали своих подопечных возможности отступления, подводя их к обрыву и давая понять, что есть только один путь. Так поступил Цезарь, уничтожив корабли, на которых его армия переправилась через Ла-Манш, чтобы у римских легионов не было мысли о бегстве с Туманного Альбиона – только о его завоевании. Так поступил китайский генерал Сян Юй, который сжег корабли после переброски своих войск через Янцзы. Так поступил конкистадор Фернандо Кортес, потопивший свои корабли после высадки на восточном побережье Мексики. Так же поступил и Черчилль летом 1940 года, отказавшись эвакуировать королевскую семью, королевские драгоценности и коронационные регалии. «Я уверен, мы заставим немцев пожалеть, если они вторгнутся на наш остров, – считал он. – Ни о каких разговорах про эвакуацию не может быть и речи». Аналогичный ответ получил директор Национальной галереи, предложивший перевезти, пока не поздно, наиболее ценные шедевры в Канаду. «Нет! – категорично заявил премьер-министр. – Спрячьте все в подвалы и погреба. Ничто не должно быть перевезено. Мы собираемся разбить врага». Своими суровыми решениями он давал понять, что впереди британцев ждет либо победа, либо гибель, и никаких путей к спасению, кроме как разбить врага, у них нет[7].

Отмечая положительные стороны расширения пространства альтернатив, необходимо помнить и об обратной стороне медали. В условиях ограниченных временных ресурсов, а также собственной ограниченной рациональности человек не только не может выбрать и сформулировать все доступные альтернативы,

но и имеет весьма узкий коридор возможностей их рассмотрения. Каждый хочет выбрать лучший вариант. Но как это сделать – изучить все варианты и сравнить их друг с другом? И что понимается под «лучшим вариантом» – лучший среди найденных альтернатив или с учетом даже тех, которые не рассмотрены? Поэтому при выборе альтернатив необходимо помнить, что могут существовать другие варианты, которые не уступают выбранному, а любая проблема имеет несколько удовлетворительных решений. Учитывая мультивариантность, а также ограниченную рациональность человеческого интеллекта, возникает вопрос, как именно оценивать и осуществлять выбор между разными альтернативами?

Рациональный подход принятия решения предусматривает формулирование всех альтернатив, их оценку, сравнение между собой с учетом значимости и вероятности возможных последствий, а также выбор варианта с максимальной ожидаемой полезностью. Это – идеальная модель, которая преподается в университетах, но редко применяется на практике. Из-за ограниченной рациональности, неопределенности, нехватки времени, а также недостатка опыта и знаний невозможно перечислить все *за* и *против* каждого варианта, а также просчитать вероятность всей совокупности последствий. Да и времени подобные вычисления занимают изрядное количество, что противоречит человеческой натуре, которая еще со времен охоты на мамонта заточена под быстрое принятие решений. Много и долго думающие просто не выживали.

Существует еще одна – существенная – причина, почему описанный в учебниках классический алгоритм принятия решений не работает в реальных условиях. На практике принятие решений означает обычно выбор среди вариантов, отличия и предпочтения которых между собой неоднозначны и неопределенны. Как писал Черчилль в одном из своих исторических сочинений: «оба варианта, как это часто бывает, казались вполне равноценными». Как же вести себя в таких ситуациях?

При выборе равнозначных альтернатив Черчилль обращал внимание на негативные последствия каждой альтернативы и выбирал ту, которая сулила менее катастрофический исход. «В том и состоит мудрость, чтобы, взвесив все возможные неприятности, наименьшее зло почесть за благо», – говорил Макиавелли. За несколько месяцев до начала Второй мировой Черчилль высказал схожую мысль, которая была явно навеяна «Государем»: «В войне остается только сравнивать одно зло с другим и воспринимать меньшее из них как благословение»[8].

Мудро выбрать меньшее зло, то есть отдать предпочтение тому варианту, который не предполагает тяжелых последствий. Но еще мудрее не угодить в ловушку малых вероятностей, введя себя самого в заблуждение, что малой вероятностью наступления катастрофы можно пренебречь. Эта ошибка довольно распространена и нередко приводит к трагическим результатам. Для того чтобы ее избежать, Черчилль советовал «при составлении планов всегда исходить из самого худшего»[9]. На практике это означает, что при оценке того или иного исхода следует обращать внимание на степень тяжести последствий, а не на вероятность их наступления. Это особенно важно, поскольку, как утверждают психологи, людям свойственно преуменьшать грозящие опасности и преувеличивать вероятность благоприятных исходов, игнорируя факты и не замечая очевидного. Поэтому, если есть малейший риск, что некое событие приведет к серьезным негативным последствиям, лучшее, что можно сделать, это приложить все усилия, чтобы такого варианта избежать.

Ну и наконец последнее в перечне, но не по значимости – больше гибкости, стремления учиться, меняться, развиваться. В 1928 году Черчилль написал статью о Г. Г. Асквите. Описывая экс-премьера, он отмечал, что его «принципы в зрелые годы были отчеканены в бронзе»; Асквит всегда «прекрасно знал, какого мнения ему следует придерживаться». Казалось бы, вот он, идеал – человек, который знает, чего хочет, который обо всем формирует собственное мнение и остается верным ему до конца. Но в понимании нашего героя это не лучшие качества, а в определенной степени – даже недостатки. Особенно когда речь идет о невольном «легком презрении» Асквита и подобных ему к «аргументам, личностям и событиям, которые не укладываются в их принципы глубочайших знаний и рассуждений». Жизнь не прощает подобного интеллектуального зазнайства и порождаемого им стремления к постоянству. Она наказывает нежелание меняться и ощущение ментального превосходства. «Мир, природа, люди не двигаются, как машины, – объяснял Черчилль. – В живом мире нет резких граней, все округлено. Природа не проводит контрастных линий, они всегда смазаны. Условия так переменчивы, различные жизненные происшествия так неожиданны, а жизненный опыт – так противоречив, что гибкость суждений, умение занять немного более скромную позицию по отношению к внешним обстоятельствам составляет важную часть экипировки» любого человека, стремящегося добиться успеха[10].

В свете развития описанных положений об интеллектуальной

гибкости остановимся еще на одном моменте – необходимости пересматривать свои взгляды, если они оказались ложными. «Когда могучие твердыни тают словно туман под лучами утреннего солнца, многое стоит пересмотреть», – призывал Черчилль. «Очень глуп будет тот, кто, несмотря на всю ясность и уверенность своего мышления, не посчитается с какой-либо возможностью, против которой следует принять меры», – писал он в военных мемуарах. «Бесполезен тот, кто не готов изменить точку зрения, когда открываются новые факты», – повторял он в годы войны. В июне 1925 года, когда наш герой, возглавляя Минфин, представлял свой первый бюджет, у него состоялся следующий диалог с экс-канцлером Казначейства Филипом Сноуденом.

– Хорошо сказано: нет ничего плохого в изменениях, особенно если они происходят в нужном направлении, – заявил Черчилль.

– Вы большой специалист в этой области, – перебил его Сноуден.

– Для того чтобы стать лучше, надо меняться, – тут же отреагировал Черчилль. – А чтобы стать совершенным, необходимо меняться чаще[11].

Политик и биограф нашего героя Рой Дженкинс, описывая подход Черчилля и Рузвельта, считал, что оба были «политиками-импровизаторами, быстро приспосабливающимися к меняющимся условиям, нежели выразителями некой системы взглядов». Они «двигались по выбранному пути небольшими шажками, всегда охотно пробуя другой вариант, если что-то не срабатывает».

Такое пошаговое движение составляет основу итерационного подхода, которому будет посвящена следующая глава. Коснувшись здесь этой темы, заметим, что главное при таком движении не изменять себе и знать меру, чтобы гибкость не превратилась в беспринципность. Цели должны быть стабильными, а тактики – гибкими. Черчилль как никто понимал важность сохранения баланса в этом вопросе. В 1927 году он написал статью с длинным названием – «Последовательность в политике: глупая последовательность является пугалом маленьких умов, почитаемая маленькими политиками, философами и теологами…», в которой, среди прочего, задался вопросом о том, что считать непоследовательностью. Отвечая на этот вопрос, он пришел к следующему афористичному выводу: «Единственный способ оставаться последовательным среди меняющихся обстоятельств – это меняться вместе с ними, оставляя неизменной главную цель»[12].

Принцип № 13
Стратегический оппортунизм

За свою долгую политическую жизнь Черчилль возглавлял свыше десяти министерств и ведомств. Все они были непохожи друг на друга, требовали разных подходов, качеств и компетенций. Но был и один объединяющий фактор – работа в каждом из них начиналась с решения проблем, оставленных предшественниками. В этой закономерности состоит глубокий смысл, который в более обобщенном виде актуален не только для назначений на должности. По сути, большинство проблем являются порождением прошлых решений, а каждый из нас – заложник вчерашней действительности. «Это сражение было заранее проиграно еще за несколько лет до того, как оно началось» – такими словами охарактеризовал Черчилль один из эпизодов Второй мировой войны, указывая на эту особенность[1].

Означает ли зависимость настоящего от прошлого, что следует опустить руки, оправдывая свое бездействие неразумностью и несправедливостью вчерашних решений? Нет! Она означает другое.

Во-первых, прошлое нужно изучать, анализировать, понимать. А вместо этого им пренебрегают, его забывают, от него отказываются. «Нет памяти о прежнем; да и о том, что будет, не останется памяти у тех, которые будут после», – написано в Священном Писании[11]. Осмысливая уроки Первой мировой войны, Черчилль признавался в 1920-х годах своим друзьям: «Как странно, что прошлое так мало понимается и настолько быстро забывается. Мы живем в самый бездумный из веков. Каждый день новые заголовки и неглубокие взгляды». По его собственным словам, сам он «пытался ворошить прошлое, приблизить его к нам, чтобы оно смогло помочь нам в решении сегодняшних трудностей».

Во-вторых, проблемы могут уходить корнями в далекое прошлое, являясь следствием множества решений, принимаемых на протяжении длительного периода времени. Так появляются сюрпризы, когда изменение, казавшееся незначительным в недавнем прошлом, объединяется с другими, более старыми, и приводит к тектоническому сдвигу, потрясающему масштабом и неожиданностью. В своей «Истории англоязычных народов», описывая падение Древнего Рима, Черчилль показывает, что большинство рассматриваемых им явлений имеют долгие причины, а изменения происходят и накапливаются настолько

медленно, что, когда количество переходит в качество, трудно что-либо изменить и практически невозможно понять, как метаморфоза вообще стала возможна. «Подобно многим приходящим в упадок государствам, Римская империя продолжала существовать на протяжении нескольких поколений после того, как ее жизненная сила уже истощилась», – констатирует автор. Добавляя, что «ослабление страны происходило постепенно и положение усугублялось почти незаметно», он предлагает искать причину кризисов в далеком прошлом, одновременно указывая на основную сложность их преодоления – трудно противостоять потопу, набиравшему силу многие десятилетия из разных источников. Именно поэтому, как говорил Черчилль, «ошибки, которые делались в течение нескольких лет, не могут быть исправлены за несколько часов»[23].

В-третьих, не только текущие проблемы появились в результате вчерашних решений, но и сегодняшние решения определяют завтрашнюю действительность. Принимая решения, нужно понимать, во что превратится будущее, став прошлым, и к каким негативным последствиям эти решения приведут. В диалектике подобная преемственность, когда решение одной проблемы порождает новые, известна как закон отрицания отрицания. Черчилль не раз наблюдал, как одна система решений, воспринимавшаяся в качестве избавления в один период времени, становилась обузой в дальнейшем. В той же «Истории англоязычных народов» он писал: «Власть Тюдоров была принята как освобождение и успокоение после анархии Войны Алой и Белой розы, а потом она перестала соответствовать потребностям и характеру постоянно развивающегося общества». В «Мировом кризисе» в качестве эпиграфа к одной из глав он процитировал следующие строки из «Песни большой дороги» Уолта Уитмена: «Пойми меня до конца: такова уж суть вещей, что плодом каждой победы всегда становилось такое, что вызовет новую схватку»[12].

Порождаемые каждым решением проблемы имеют тенденцию ветвиться и приводить к появлению не одного, а сразу нескольких негативных последствий. Поэтому, оценивая и выбирая альтернативы, Черчилль старался уделять внимание не только достигаемым результатам, но и вновь создаваемому негативу, стремясь минимизировать последний и не разрушать то полезное, что было создано до начала вмешательства. При этом он отчетливо понимал, что с принятием решения процесс не заканчивается, а по сути – только начинается. Или, иначе говоря, мы имеем дело с непрерывным кибернетическим циклом с обратной связью, когда получаемая в ходе реализации принятого

решения информация вынуждает пересматривать точку зрения и корректировать ранее принятое решение.

Существует несколько причин, почему информация о том, как выполняется принятое решение, вынуждает вносить в него изменения.

Во-первых, мир не стоит на месте, все развивается и меняется. То, что мы воспринимаем как одномоментные события, на самом деле является частью растянутых во времени процессов, которые одновременно пересекаются друг с другом и отличаются своей индивидуальной траекторией. «Генералы часто забывают, что война не останавливается, она полыхает ежедневно с постоянно меняющимися результатами, причем не на одном театре военных действий, а на всех одновременно», – подчеркивал Черчилль. После войны, размышляя над прошедшими событиями, он скажет профессору Линдеману: «В галопе войны идеи, верные в один год, опровергаются фактами следующего». Учитывая эти закономерности, Черчилль советовал «повседневно взвешивать события» и определять дальнейшие действия исходя из текущей обстановки.

Во-вторых, со временем становится известна дополнительная информация, которая позволяет иначе взглянуть на проблему и предлагаемые решения. Описывая особенности формирования военной стратегии, Черчилль отмечал, что «по мере поступления новых сведений о неприятеле нам приходилось менять наши планы и обновлять их». Новые сведения позволяют по-новому оценить ситуацию, иногда в корне меняя предыдущую точку зрения.

В-третьих, реализация принятых решений редко проходит бесследно, обычно позволяя развить навыки и получить новый опыт. Глупо не учитывать наработанную компетенцию, продолжая все делать с пониманием неофита. «Ни одна стадия не является такой трудной и опасной, как первая, – объяснял эту закономерность Черчилль. – Проблемы второго года войны нужно решать с помощью опыта первого года войны. Проблемы третьего военного года нужно разрешать путем исследования и понимания результатов второго года, и так далее». При этом учиться можно не только на собственном опыте. В ноябре 1940 года при планировании операции в Египте против армии Муссолини Черчилль писал генералу Исмею, что «уроки продвижения немецких бронетанковых сил во Франции и около Кале должны быть оценены и использованы соответственно»[45].

Огромный вклад в развитие кибернетического цикла, когда сегодняшнее решение вчерашней проблемы порождает завтра новую проблему и приводит к необходимости нового решения,

внес выдающийся философ Карл Поппер. И хотя рассуждения Поппера касались научных исследований и формирования научных теорий, его воззрения, на наш взгляд, имеют прямое отношение к процессу принятия решений. Поппер показал, что любое решение начинается с появления проблемы, за которой следуют попытки исправления ситуации. Именно попытки, представляющие, по мнению Поппера, не более чем догадки и гипотезы. В этой точке философ расходится с общепринятым подходом, согласно которому принятые решения являются достаточными и корректируются лишь в том случае, если анализ предварительных результатов или дополнительно полученная информация указывает на их ошибочность. Поппер изначально исходит из предпосылки, что все попытки решения являются ошибочными. И дальше он вводит новый этап – исключение неудачных попыток. На самом деле классическая модель принятия решения тоже предполагает оценку выбранной альтернативы и пересмотр неправильного варианта. Но Поппер смещает акценты, отдавая первенство не верификации, а фальсификации. Вместо поиска подтверждений правильности принятых решений он настаивает на их активной и сознательной критике и призывает к обязательной фальсификации сделанного выбора. Активное использование критического метода позволяет, по его мнению, не только выявить ошибочные тезисы, теории и взгляды, но и лучше понять, *почему* они ошибочны[6].

Как соотносится концепция Поппера с практическим опытом Черчилля? Британский политик был сторонником планирования и взвешенного подхода в принятии решений. «Поймите, насколько глупо и наивно полагать, что правительство может позволить себе действовать импульсивно, поддавшись желанию провести сиюминутные ответные действия, – заявил он в ноябре 1942 года, выступая перед депутатами палаты общин. – Здесь, наоборот, должны превалировать планирование и разработка с последующим выжиданием, которое – и я это отлично понимаю – выглядит для стороннего наблюдателя как обычная апатия и инертность. Но на самом деле это и есть не что иное, как твердая, непоколебимая, не допускающая никаких исключений подготовка к решающему удару».

Одновременно с важностью планирования Черчилль признавал его ограниченность в условиях неопределенности. «Представьте, вначале вы предполагаете, что война началась; затем что ваша страна примет в ней участие; после этого – ваша страна объединена единым порывом и все подготовительные меры предприняты до того, как будет слишком поздно; далее все рассуждения являются не более чем спекуляцией, – объясняет

он. – Каждое следующее предположение опускает еще одну вуаль перед темным покрывалом будущего. Это находится за пределами наших умственных способностей. Древо логических рассуждений начинает раздваиваться слишком быстро. Произойдет ли крупное морское сражение? А может, нет? Что случится потом? Кто победит в сражении на суше? Никто не может ответить на эти вопросы»[7].

Как же поступать в подобной ситуации? Отлично понимая всю ограниченность человеческого аппарата прогнозирования, Черчилль считал, что «в один момент времени можно управляться только с одним звеном судьбы». Он убедился в этом еще в начале своей политической карьеры, заявив в 1904 году, что «неблагоразумно заглядывать слишком далеко вперед». Бурные события следующих пяти десятилетий не изменят его мнения. В своих мемуарах в конце 1940-х годов он заметит, что «завеса будущего приподнимается постепенно, и смертные должны жить сегодняшним днем». Выступая в июле 1952 года в палате общин, он повторит, что «мудро смотреть в будущее, но очень трудно видеть дальше своих возможностей»[8].

Анализируя взгляды и подходы Черчилля, можно смело утверждать, что предложенная Поппером четырехступенчатая схема принятия решения – старая проблема, попытка решения, исключение, новая проблема – является теоретическим обоснованием того подхода, который активно использовал британский политик в своей практике. «Мы живем в реальном мире, где теории постоянно корректируются и сдерживаются экспериментами, накапливая итоговые факты и обуславливая последующее решение», – утверждал он. Об этом же говорит и Поппер. «Научение, – пишет философ, – состоит в том, чтобы испытывать последовательно одно пробное движение за другим, пока не будет найдено то, которое разрешит проблему». Вместо того чтобы пытаться сразу решить головоломку, Черчилль предпочитал двигаться последовательно, маленькими шажками, предлагая, пробуя, отвергая, повторяя и так далее, пока не находил правильный путь. Именно этот подход помог ему пережить мрачное лето 1940 года, когда, не зная, как одержать победу в одиночку, он предложил коллегам и британскому народу вместо распространения панических настроений сосредоточиться на том, чтобы выстоять сегодня и надеяться на лучшее завтра. И так каждый день. «Когда многочисленные события стремительно сменяют друг друга, разумно делать не более одного шага за один раз», – пояснял он. В августе 1940 года Дж. Колвилл записал в дневнике, что при подготовке стратегических планов премьер-министр не желает смотреть

дальше 1941 года, считая, что 1942 год должен стать «ребенком 1941-го». «Серьезную и трудную проблему можно решать лишь по ходу дела, в свете поступающей информации и развертывающихся событий», – утверждал Черчилль. Новый день принесет новую информацию и новые проблемы. «Руководящим принципом для нас в решении вопросов мирового масштаба должно стать движение шаг за шагом, – скажет он Идену в 1945 году. – В сложившейся ситуации самое мудрое – это максимально попридержать наше решение до тех пор, пока все факты или всевозможные силы, готовые оказать определенное влияние, не будут до конца раскрыты»[9].

Фактически речь идет об итерационном подходе (от лат. *iteratio* – «повторение») с постепенным приближением к истине с помощью постоянных корректировок своего движения, уменьшением доли априорных знаний и расширением доли апостериорных данных. Итерационный подход требует от лица, принимающего решение, огромной интеллектуальной гибкости, готовности оперативно пересматривать свои решения, отказываясь от того, что до этого считалось каноничным и правильным. Как развить в себе эти качества? На этот вопрос лучше всех ответил Фрэнсис Скотт Фицджеральд в своих эссе для журнала *Esquire* под декадентским названием «Крушение»: «Интеллект проверяется способностью одновременно держать в уме две противоположные идеи и при этом действовать эффективно».

Согласитесь, непросто. Но иногда изменить мышление с «или… или…» на «и… и…» – необходимо. Черчилль в этом отношении достиг выдающихся высот. Среди исследователей его жизни подобная модель поведения с предприимчивостью, гибкостью, способностью извлекать выгоду в зависимости от обстоятельств стала известна как стратегический оппортунизм[13]. «Премьер-министр отказывался признать, что нам нужен общий план, советуя придерживаться в первую очередь оппортунистической политики», – отмечал в своем дневнике один из его коллег. Это упоминание касалось обсуждения операций в Юго-Восточной Азии, но, по сути, передавало подход Черчилля и на других театрах военных действий. Еще в декабре 1939 года, в бытность руководителем Адмиралтейства, он указывал, что «наша основная стратегия должна формироваться обстоятельствами». В своих мемуарах он развил эти выводы, признавая, что в отличие от американцев, которые считают, будто «достаточно правильно и подробно распланировать основу операции, чтобы все стадии осуществлялись по намеченному плану», «мы не согласны, что логика и четкие принципы являются единственным способом

принятия решений в быстро меняющихся и не поддающихся описанию ситуациях». По его словам, «британцы придают большое значение оппортунизму и импровизации», вдохновляясь не «фундаментальными решениями», а «разворачивающимися событиями». В черновиках к пятому тому своих мемуаров Черчилль сделал следующее показательное признание, не вошедшее в окончательную редакцию: «Я не могу согласиться с тем, что оппортунизм является пороком». Делая подобные заявления, он противопоставлял себя Эйзенхауэру, который в своих мемуарах «Крестовый поход в Европу» настаивал, что «доктрина оппортунизма, столь часто находящая применение в тактике, недопустима в стратегии». Ведя незримый спор с американским полководцем, Черчилль привел в мемуарах один из своих документов, в котором встречается следующее высказывание: «Первоочередные тактические нужды должны всегда иметь приоритет перед стратегической политикой». И хотя эта ремарка касается частного вопроса, связанного с воздушными операциями в Италии, она служит наглядным выражением взглядов Черчилля-стратега.

В своих решениях британский политик руководствовался практической целесообразностью и чутким улавливанием малейших изменений в окружающей обстановке с оперативным реагированием на них. Как он сам однажды сказал, «я держал глаза и уши открытыми, отслеживая любые стоящие внимания знаки». Но подобная изменчивость в действиях и гибкость в мышлении хороши в меру, нарушение которой превращает итерационный подход в беспринципность с предпочтением сиюминутной выгоды долгосрочным целям и вложениям. «Мы опасаемся мистера Черчилля за его нерешительность и излишнюю приверженность риторике. Мы не смогли найти в его карьере не только каких-либо принципов, но и последовательного взгляда в отношении общественных вопросов. Он всегда держит уши по ветру, оставаясь при этом настоящим демагогом». Эта точка зрения была высказана в журнале *The Spectator* в конце октября 1911 года по случаю назначения политика на пост первого лорда Адмиралтейства. Она представляет Черчилля в не самом лестном свете, но у авторов были основания для подобной критики, которая стала результатом негативных следствий описанного выше подхода[1011].

Помимо опасности скатиться в беспринципность у движения мелкими шажками с постоянным пересмотром позиции при получении новой информации есть и другая негативная сторона. «Для меня было крайне трудно довести до премьер-министра, чтобы он осознал: стратегия – долгосрочный процесс, в котором

ты не можешь часто менять свою точку зрения», – вспоминал начальник Имперского генерального штаба фельдмаршал Алан Брук о своей работе с нашим героем. Обычно Черчилль возражал на это, возмущаясь: «Я не хочу никаких ваших долгосрочных проектов, они лишь разрушают инициативу». Брук соглашался, что, возможно, они и не поощряют инициативу, но «все, что я хочу знать, это *когда* вы поставите свою левую ногу на землю, после того как поставили правую». Он объяснял, что для создания долгосрочного проекта нужно понимать, каким будет следующий шаг, на что Черчилль парировал: «А я этого знать не хочу». И это было не просто бахвальство. Увлечение Черчилля стратегическим оппортунизмом порой ставило процесс принятия решений и планирования на грань управляемости, когда пространство альтернатив расширялось настолько существенно, что исчезали какие-либо признаки последовательности и преемственности. «Люди, подобные Уинстону, никогда не думают о хвосте позади головы, которую они столь весело суют в новое приключение», – отмечал в дневнике предшественник Брука фельдмаршал Айронсайд.

Сам Брук, приступив к исполнению своих обязанностей начальника Имперского генерального штаба, был поражен отсутствием «четкой политики управления войной». Вся «политика была основана на оппортунизме», «любое дуновение ветерка качало нас, как флюгер». Потом Брук поймет, что «спланированная стратегия не была сильной картой Уинстона, предпочитавшего руководствоваться импульсом и интуицией». Брука возмущала манера Черчилля «по-одному думать в один период времени, по-другому – в другой». То он говорил, что «победа в войне может быть одержана бомбардировками, поэтому нужно всем пожертвовать ради них», то, считал, что Британии «следует обескровить себя на континенте, потому что русские поступают так же», то предлагал сосредоточить основные усилия на Средиземноморье, попеременно выбирая в качестве целей Италию или Балканы, не оставляя при этом «спорадические желания вторгнуться в Норвегию».

При этом сам Черчилль, увлекаясь полетом мысли и часто переключаясь между разными вариантами, понимал важность долгосрочного планирования и предварительной подготовки. «Мы не должны быть застигнуты событиями врасплох», – постулировал он. Понимал он и то, что мудрое управление нацелено на достижение долгосрочных целей, заметив однажды, что настоящий государственный деятель «должен устремлять свой взор на звезды, а не прикладывать постоянно ухо к земле». Эти высказывания лишний раз говорят о сложности быть

эффективным руководителем, когда даже понимание модели правильного поведения не означает, что ты сам будешь ей следовать[12].

Часть III
Искусство управления

Принцип № 14
Брать ответственность

В массовом сознании управление ассоциируется с доминированием и является желанной областью человеческой деятельности, к которой стремятся многие. Разумеется, управление имеет свои преимущества. Но оно представляет собой не только роскошь и власть. В первую очередь управление – это готовность принимать стратегические решения, принимая на себя ответственность за их последствия. А учитывая, что большинство последствий просчитать невозможно, руководитель обычно балансирует на тонкой грани между успехом и провалом, не сознавая, что его ждет впереди, опираясь лишь на собственные смутные предположения и нравственные ориентиры. Накануне Первой мировой войны, когда британское руководство замерло, наблюдая за стремительно разворачивающимися событиями, Черчилль (на тот момент первый лорд Адмиралтейства) без согласования с кабинетом, заручившись лишь ни к чему не обязывающим молчанием премьер-министра, отдал приказ о полной мобилизации Королевского флота. Впоследствии историки назовут это решение «смелым шагом». И это действительно был смелый и предусмотрительный шаг. Не имея распоряжения правительства, военно-морской министр проявил инициативу и взял на себя ответственность в вопросе обеспечения готовности флота к внезапному нападению противника. Победителей не судят. Но если бы война не началась? Или Германия использовала бы поспешное решение Черчилля в качестве предлога для эскалации конфликта? В этих случаях оценка его деятельности носила бы не восторженный, а обвинительный характер.

Психологический груз ответственности давит не только своей неизвестностью. Есть эпизоды, когда развитие событий можно предсказать с высокой долей вероятности. И уже из прогноза становится очевидно, что необходимое решение сопряжено с неблагоприятным развитием событий и существенными потерями. Как поступать в такой ситуации?

Черчилль, на тот момент уже премьер-министр, столкнулся с этим риторическим вопросом в конце мая 1940 года, когда немецким моторизованным колоннам удалось достичь побережья в районе Абвиля, после чего они направились на Булонь, Кале и дальше на Дюнкерк, где сосредоточились союзные войска для эвакуации на британский берег. Когда пала Булонь, оставалась

последняя надежда на оборону Кале, которая позволяла выиграть бесценное время для эвакуации в Дюнкерке. Двадцать пятого числа Черчилль распорядился направить командиру бригады в Кале генералу Клоду Николсону приказ удерживать город, что «представляется сейчас актом величайшей важности для нашей страны и нашей армии».

Фактически речь шла о возможности спасения англо-французских войск за счет потери одной бригады, обрекаемой в сложившихся обстоятельствах на гибель. На следующей день Черчилль принял решение, что Кале следует оборонять до конца: эвакуации Николсона и его подопечных не будет. Соответствующее послание, украшенное высокопарным слогом о «вашей выдающейся стойкости» и «величайшем уважении и восхищении», было направлено Николсону в тот же день. Вечером Черчилль ужинал с генералом Исмеем и военным министром. Весь вечер он просидел молча и лишь в конце сказал, что «чувствует физическую боль» от сложившейся ситуации. По словам Исмея, «он вставил эту цитату о боли в свои мемуары, но не обмолвился о том, насколько расстроенным он выглядел, когда произносил эти слова».

Не вошли в мемуары также размышления автора о дихотомии страдания и решительности, сохранившиеся в черновиках к этому эпизоду: «Оставаться бесчувственным в самый разгар страданий является признаком убогости личности, которым, я надеюсь, не обладаю, но гораздо хуже оказаться неспособным действовать». «Ни одна великая страна никогда не была спасена хорошими людьми, потому что хороший человек никогда не пойдет настолько далеко, насколько потребуется», – писал об этой дилемме английский писатель Хорас Уолпол. Впоследствии официальный историк британского ВМФ в годы войны Стивен Роскилл назовет готовность Черчилля на «трудные и непопулярные решения важной составляющей его лидерства». Оборонять Кале было тяжелым решением, которое привело к гибели множества солдат. Сам Николсон попал в плен, в котором скончался в результате травм, полученных после попытки самоубийства. Но, как считал Черчилль, эта цена была заплачена не напрасно. Жертвы при обороне Кале позволили замедлить наступление немецких войск и обеспечить эвакуацию союзников, в результате которой почти триста сорок тысяч солдат были вырваны «из пасти смерти и позора и возвращены на свои родные земли для решения новых задач». И хотя, как заметил Черчилль, «эвакуацией войны не выигрываются» – это была первая победа силы духа союзников над вермахтом[1].

Приведенные эпизоды указывают на важную закономерность,

лаконично выраженную Черчиллем во время его выступления в Гарвардском университете в сентябре 1943 года: «Цена власти – это ответственность!» В практической плоскости эта закономерность проявляется в принципе соответствия между имеющимися у руководителя полномочиями и ответственностью, которую он несет за свои решения. Черчилль осознал важность принципа соответствия еще в начале карьеры, утверждая в одном из своих первых сочинений, что «немногие переживания причиняют такую боль, как ощущение ответственности без надлежащей власти». В 1906 году, выступая в парламенте, он развил эту мысль, заявив: «Там, где большая власть, там и большая ответственность. Там, где нет власти, не может быть речи и об ответственности».

В дальнейшем политик на собственном опыте убедится, насколько опасно нарушение принципа соответствия. «Моей единственной и роковой ошибкой стало то, что я взялся за осуществление масштабного предприятия, не имея соответствующих полномочий, чтобы довести его до успешного конца», – такими словами он подытожит свою роль в Дарданелльской кампании 1915 года, когда ему, военно-морскому министру, пришлось отвечать за совместную с сухопутными войсками операцию по высадке контингента на полуострове Галлиполи. Черчиллю всегда импонировали слова Питта-старшего: «Оставаясь ответственным, я должен управлять и не стану нести ответственность ни за что, чем не управляю». В конце своей политической карьеры уже сам Черчилль выскажет похожую мысль: «Я всегда готов нести ответственность, имея соответствующие полномочия, но если нет полномочий, ни о какой ответственности не может быть и речи».

Наученный горьким опытом Дарданелльской кампании, Черчилль заранее оговаривал свои полномочия. В ноябре 1915 года он отказался «принять пост, который предполагает общую ответственность за военную политику, без возможности получения полномочий по управлению и контролю». «Дайте мне власть, и я справляюсь с проблемой», – писал наш герой премьер-министру в январе 1918 года. Через несколько месяцев, указывая на ограничение своих полномочий со стороны Военного кабинета, в руках которого была сосредоточена основная власть, он заметил главе правительства: «Безусловно, я не могу взять на себя ответственность без соответствующих полномочий». Когда в январе 1921 года ему предложат возглавить Министерство по делам колоний, он согласится при условии предоставления «соответствующих полномочий и средств преодоления трудностей на Среднем Востоке». Согласно его запросу, под

юрисдикцию министерства будут переведены военные и гражданские власти Палестины и Месопотамии[2].

В руках опытных управленцев принцип соответствия полномочий и ответственности является мощным инструментом в их деятельности. Черчилль апеллировал к этому принципу для придания легитимности своим решениям. Например, в бытность руководителем Адмиралтейства в 1912 году он сослался на него при защите от критических замечаний в свой адрес насчет резких кадровых решений в Совете Адмиралтейства: «Первый лорд Адмиралтейства занимает особое положение, поскольку несет единоличную ответственность за все назначения на флоте, – заявил он в палате общин. – Именно поэтому он обладает правом выбора тех, с кем будет работать, а также правом определять, какие обязанности им поручить, при необходимости меняя, сокращая или расширяя их зоны ответственности в зависимости от обстоятельств. Разумеется, это огромная власть, но ничто не может освободить первого лорда от его конечной и единоличной ответственности перед парламентом и государством»[3].

В других эпизодах Черчилль использовал принцип соответствия полномочий и ответственности в борьбе за власть. В конце апреля 1940 года, возглавляя Адмиралтейство и принимая активное участие в руководстве Норвежской кампанией, Черчилль решил расширить свои полномочия. Для этого он подготовил обращение к премьер-министру Невиллу Чемберлену, где были следующие строки: «В сложившейся ситуации никто не имеет полномочий. В планировании участвуют шесть начальников штабов, три министра, два главнокомандующих и генерал Исмей. Причем все они имеют право голоса, но никто, кроме вас, не отвечает за разработку и управление военной политикой. Если вы чувствуете, что способны нести эту ношу, тогда вы можете рассчитывать на мою полную поддержку как первого лорда Адмиралтейства. Если же вы чувствуете, что эта ноша слишком тяжела, принимая во внимание все ваши остальные обязанности, вы можете делегировать полномочия заместителю, который будет отвечать за претворение ваших военных решений в жизнь».

Черчилль внимательно подошел к составлению обращения, подвергнув его неоднократной редакции. В итоге он так и не успел направить свое письмо на Даунинг-стрит: премьер-министр написал первым. Он пригласил Черчилля к себе, признав «неудовлетворительное состояние, в котором находится Скандинавская операция». О чем была беседа двух «Ч», известно из дневника личного секретаря главы британского правительства: «Проблемы с Уинстоном, который требует назначить его

председателем Комитета начальников штабов. Это не только досадит другим министрам, но и, возможно, приведет к хаосу среди начальников штабов и других специалистов в области планирования. Его многословие и неугомонность сведет на нет любое планирование, и все закончится перебранками. Но если премьер-министр откажется удовлетворить его просьбу, Уинстон угрожает пойти в палату общин и открыто заявить, что он не может нести ответственность за то, что происходит. Допустить подобное в военное время означает спровоцировать политический кризис. С другой стороны, если премьер-министр уступит, Уинстон добьется своего при помощи шантажа и, возможно, будет придерживаться этой же тактики и в будущем. Сейчас Уинстон сохраняет по отношению к премьер-министру лояльность (они действительно очень хорошо ладят), единственное только, он не перестает жаловаться на начальников штабов и на „специалистов объединенного планирования“, которые, по его мнению, безнадежно запутались».

В самый разгар военного и последовавшего за ним политического кризиса Черчилль затеял сложную и опасную игру с продвижением себя на политический олимп. После продолжительных размышлений Чемберлен решил удовлетворить просьбу военно-морского министра. Первого мая он назначил Черчилля ответственным от имени Военного координационного комитета «отдавать распоряжения и осуществлять управление» Комитетом начальников штабов. С этой целью Черчилль мог «собирать комитет для проведения личных обсуждений в любое время, когда сочтет это необходимым». В свою очередь начальники штабов должны были разработать планы для «достижения любых целей, указанных им первым лордом Адмиралтейства». Также был создан новый орган – центральный штаб во главе с генералом Исмеем, которому поручалось облегчить взаимодействие между Черчиллем и Комитетом начальников штабов.

В результате этих изменений наш герой стал де-факто заместителем премьер-министра, а после вынесения Н. Чемберлену вотума недоверия – возглавил Военный кабинет. Используя тот же принцип соответствия, 22 мая 1940 года Черчилль убедил палату общин передать вновь сформированному коалиционному правительству особые полномочия. Как отметил в дневнике Дж. Колвилл: «Отныне права отдельных людей и целых общественных институтов не должны мешать интересам государственной безопасности. В случае вторжения противника или еще каких-либо экстремальных событий здания должны быть разрушены, чтобы воспрепятствовать свободному продвижению

вражеских танков, должна быть введена обязательная трудовая повинность, а промышленные заводы и фабрики конфискованы. Сейчас, как и всегда, *salus populi suprema lex*[14], и в тоталитарной войне даже демократия должна отказаться от своих свобод».

В те напряженные майские дни Черчилль сосредоточил в Военном кабинете такую власть, какую до него не имело ни одно правительство за всю историю Соединенного Королевства. Только с такими полномочиями он считал, что сможет взвалить на свои уже немолодые плечи гигантский груз ответственности и взяться за спасение страны.

Принцип № 15
Формировать команду

Возможность расширять свою власть является не единственным следствием соответствия полномочий и ответственности. Одна из принципиальных особенностей ответственности заключается в том, что ее нельзя делегировать. И в этом отношении нужно отдать должное Черчиллю, который не прятался за спинами подчиненных и открыто заявлял в годы военного премьерства: «Все решения Военного кабинета принимаются совместно, по доброй воле. Тем не менее моя голова единственная, которую следует отсечь, если мы не сможем выиграть эту войну»[41].

Невозможность делегирования ответственности, а также концентрация всех возможных последствий на человеке, принимающем решение, фактически изолирует руководителя и определяет его одиночество. Интересно наблюдать, как эта мысль проходит через творчество нашего героя, вне зависимости от исторической эпохи и национальных особенностей. Впервые тезис одиночества лидера встречается во втором произведении Черчилля «Речная война» и касается одного из самых известных генералов Викторианской эпохи Чарльза Гордона, возглавившего в 1884 году во время Махдистского восстания в Судане эвакуацию египтян и погибшего в Хартуме на следующий год от рук дервишей. «Гордон полностью взял на себя всю тяжесть ответственности, – констатирует Черчилль. – Ни с кем он не мог поговорить как с равным. Никому он не мог доверить свои сомнения». Пройдет четверть века, и, приступив к описанию Первой мировой войны, Черчилль снова показывает на примере императора Австро-Венгрии Франца Иосифа, «надломленного несчастьями восьмидесятилетнего старика, несущего на своих плечах наследие и проклятие нескольких столетий», что отличительной чертой большинства выдающихся людей является одиночество. Он изображает Габсбурга, почившего с короной на голове, как одиночку «на вершине скалы, что высится над приливами вод времени». Переносясь на восток, Черчилль развивает свои взгляды на примере другого императора – Николая II, давая ему настолько общую характеристику, что она больше подходит не для описания конкретной персоны, а для раскрытия типовых особенностей лидерства: «На нем лежали ноша и бремя всех решений. Он находился на вершине, где все проблемы были сведены к „да“ или „нет“, где события

превосходят человеческие возможности, где все выглядит непостижимо, загадочно и непроницаемо. Он должен был давать ответы. Он должен был стать стрелкой компаса. Воевать или нет? Наступать или отступать? Идти вправо или влево? Уйти или остаться? Таким выглядело его поле сражения».

Черчилль постигал одиночество руководителя не только в результате теоретических и исторических штудий, но и на собственной шкуре. Он умел держать удар и получал удовольствие от нахождения наверху, но даже у него – закаленного в многочисленных битвах бойца – иногда сдавали нервы. Во время обсуждения военных планов в сентябре 1942 года он посетовал начальнику Имперского генерального штаба Алану Бруку, что в пылу бесконечных и утомительных споров у него возникает ощущение, будто «он единственный, кто пытается одержать победу в войне; он единственный, кто предлагает какие-то идеи; он полностью одинок в своих действиях и не встречает никакой поддержки». «Никто не в состоянии помочь Уинстону, хотя такое ощущение, что его задора хватит на всех», – констатировал в дневнике в июле 1940 года предшественник А. Брука Эдмунд Айронсайд[2].

Проблема одиночества первого лица не имеет решения, но есть подход, который позволяет нивелировать негативные последствия. Этот подход связан с активным привлечением доверенных и проверенных людей. Были ли такие в окружении Черчилля? Разумеется. Одним из первых в орбиту влияния британского политика попал чиновник Министерства по делам колоний Эдвард Марш. Произошло это в 1905 году, когда в министерство был назначен наш герой, тут же предложивший Маршу стать своим личным секретарем. Черчилль умел выбирать людей. Марш был неординарной и творческой личностью: он переводил на английский язык Горация и Лафонтена, редактировал пять томов знаменитой антологии «Георгианские поэты», одновременно с увлечением словесностью хорошо разбирался в живописи. Сотрудничество с Маршем выйдет за пределы политической плоскости. Прекрасно владеющий языком Марш будет активно помогать своему шефу в редактировании книг, а также поддержит его увлечение кистями и красками и познакомит со многими известными художниками. Черчилль последовательно брал Марша с собой во все министерства и ведомства, которые занимал на протяжении четверти века. Творческий тандем просуществует еще больше – Марш будет помогать политику до конца своей жизни, которая оборвется в 1953 году.

Незадолго до начала Первой мировой войны Черчилль

познакомился с молодым выпускником Сандхёрста Арчибальдом Синклером. Поводом для укрепления отношений послужила совместная любовь к поло и авиации. После начала войны и ухода на фронт Черчилль договорился о назначении Синклера своим заместителем. В 1919–1922 годах Синклер будет личным секретарем нашего героя. В дальнейшем он сделает успешную карьеру и в 1935 году возглавит Либеральную партию. Став в мае 1940 года премьер-министром, Черчилль назначит своего друга министром авиации, который сохранит этот пост в течение следующих пяти лет до разгрома нацистской Германии.

Во второй половине 1920-х годов с Черчиллем начал активно налаживать связи профессор Оксфорда физик Фредерик Линдеман. Несколько лет политик присматривался к ученому, пока не ввел его в свой близкий круг и не сделал главным советником по научным вопросам. Впоследствии Черчилль оставит следующие строки о незаменимости профессора в годы своего премьерства: «Несомненно, имелись и более крупные ученые, чем Линдеман, но он обладал двумя качествами, которые представляли для меня важнейшее значение. В первую очередь он был моим испытанным другом и доверенным лицом в течение двадцати лет. Вместе с ним мы наблюдали за развитием и наступлением всемирной катастрофы. Вместе с ним мы напрягали все силы для того, чтобы подать сигнал тревоги. А после того, как нас втянули в войну, я стал располагать властью для руководства нашими усилиями и организации вооружения. Но каким образом мог я приобрести знания? Вот в этом и состояло второе положительное качество Линдемана. Фредерик мог объяснить мне в ясных и четких выражениях суть вопроса. Любой человек в моем положении погиб бы, если бы попытался погрузиться в такие глубины, куда нельзя было проникнуть, даже потратив на изучение целую жизнь. Но мне нужно было лишь вникать в практические результаты. Как только Линдеман сообщал мне свою точку зрения на все, что заслуживает внимания в этой области, я старался добиться того, чтобы по крайней мере некоторая часть этих страшных и непонятных истин воплотилась в конкретные решения»[3].

Из других близких Черчиллю людей можно упомянуть канадского бизнесмена и газетного магната Макса Эйткена 1-го барона Бивербрука, в газетах которого находящийся в опале политик активно публиковался в 1930-е годы и которому в годы войны сначала был предложен портфель министра авиационной промышленности, а затем место в Военном кабинете; финансист Брендан Брекен, помогавший Черчиллю в урегулировании финансовых вопросов в 1930-е, а с 1941 по 1945 год занимавший

пост министра информации; сотрудник разведки Десмонд Мортон, активно помогавший Черчиллю в предвоенное десятилетие в получении закрытых сведений о перевооружении Германии и изъянах в оборонных программах в самой Британии. Переехав на Даунинг-стрит, Черчилль назначил Мортона ответственным за взаимодействие с разведслужбами. За взаимодействие с военными будет отвечать генерал Исмей, о лояльности и такте которого в урегулировании запутанных коллизий премьера с начальниками штабов ходили легенды. Из секретарей Черчилль опирался в годы войны на Джона Колвилла и Джона Мартина, а также на военного помощника секретаря кабинета Йена Джейкоба.

Из анализа приведенного перечня доверенных лиц создается впечатление, что присутствие этих джентльменов рядом с Черчиллем в критические и важные периоды его жизни было само собой разумеющимся. Это впечатление ошибочно. За то, чтобы они оказались рядом, приходилось бороться. Например, о продвижении Синклера и Брекена Черчилль начал беспокоиться задолго до своего премьерства. Буквально сразу после начала Второй мировой войны он стал досаждать Н. Чемберлену предложениями по кадровому вопросу. Сначала, сославшись на значительный средний возраст членов Военного кабинета (64 года), он предложил включить в главный орган управления страной относительно молодого Синклера. Затем указал на необходимость создания коалиции и укрепления положения Военного кабинета за счет лидеров Лейбористской и Либеральной партии (последнюю возглавлял Синклер). Чемберлен отверг эти идеи, решив для понижения среднего возраста добавить в состав Военного кабинета трех военных министров (военного министра, министра авиации и первого лорда Адмиралтейства). Учитывая, что последний пост занимал Черчилль, этот расклад устроил нашего героя. Одновременно Черчилль нашел место для Линдемана, назначив его руководителем вновь созданного отдела статистики Адмиралтейства и пытался пристроить Брекена парламентским секретарем в Министерство информации. Учитывая связи Брекена с прессой, это было мудрое решение. Но Чемберлен предпочтет на эту позицию другую кандидатуру. В результате Черчилль возьмет Брекена к себе на ту же должность парламентского секретаря.

Указанные примеры показывают, что о близком окружении нужно заботиться, расставляя правильных людей на нужные места. Фактически речь идет о формировании и развитии команды. В этом утверждении нет ничего нового. Правда, в

случае с Черчиллем эта прописная истина несет на себе печать парадокса: несмотря на приведенные факты о близких нашему герою людях, в строгом смысле слова он не имел команды. Что не может не удивлять в случае с государственным деятелем, занимавшим столь длительное время столь высокие посты. Не считая Э. Марша и непродолжительную работу с А. Синклером, за четверть века, с 1905 по 1929 год, у Черчилля не было своих людей. При этом за указанное время он сменил десять должностей и возглавлял девять министерств. Что касается военного премьерства, то поставленные в противофазу Синклер и Бивербрук, когда один определял потребности в самолетах, а другой отвечал за их выполнение, больше отвлекали внимание своего шефа конфликтами и интригами друг против друга. Исмей и Колвилл, которые прочно ассоциируются с именем британского политика, на момент начала войны его людьми не были – они присягнули ему на верность лишь в процессе работы с ним. Более того, среди окружения политика были и те, с кем он расходился. Так произошло с Робертом Бутсби, который на протяжении трех лет был личным парламентским секретарем Черчилля в Минфине, но в 1941 году после скандала из-за конфликта интересов он обратился к бывшему патрону за помощью и получил отказ. Иногда Черчилль мог просто охладеть, как в случае с Мортоном, функции которого вскоре взял на себя глава *MI-6* Стюарт Мензис. Или с Даффом Купером, который в 1930-е годы часто был в окружении Черчилля и даже получил в 1940 году от него портфель министра информации, но буквально через год оставил свой пост, признавшись впоследствии, что не встретил в работе поддержки со стороны премьера.

Черчилль больше придерживался не привычного подхода с формированием монолитной команды, сопровождавшей его всегда и везде. Он старался окружать себя людьми, полезными в конкретных условиях. Разумеется, в этом случае предпочтение отдавалось проверенным и лояльным кадрам. Но он также руководствовался и другими критериями при выборе кандидатур.

Первое, и оно же главное, как заметил один из помощников нашего героя: «Мистер Черчилль категорически не переносит дураков». В своем время Макиавелли заметил, что «об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает»[4]. Некоторые руководители сознательно окружают себя персонами, которые уступают им в интеллекте и личных качествах, тем самым еще больше подчеркивая свою власть. Черчилль, напротив, не боялся работать с людьми, которые превосходили его самого.

Во-вторых, Черчилль ценил сильных и разносторонних

личностей, мыслящих нестандартно, любящих новые подходы и соответственно способных предложить нетривиальное решение. Одним из тех, кто наиболее полно удовлетворял этим требованиям, был Томас Лоуренс, больше известный как Лоуренс Аравийский. Впервые Черчилль встретился с ним на мирной конференции весной 1919 года. Политик быстро попал под обаяние «необыкновенной личности с безмерным потенциалом и огромной силой воли». Он был восхищен «гением Лоуренса», который, по его словам, «обладал неисчислимым количеством граней»; «владел мастер-ключом» от «самых разных сокровищниц»; поражал своей разносторонностью, являясь одновременно «ученым и солдатом, археологом и командиром, механиком и философом». На момент встречи с Лоуренсом Черчилль возглавлял Министерство по делам колоний. Для урегулирования конфликтов на Среднем Востоке он решил создать отдельный комитет, отвечающий за неспокойный регион, и пригласить в него в ранге помощника министра Лоуренса. Коллеги думали, что Черчиллю не удастся уговорить свободолюбивого полковника войти в состав комитета. Они считали, что Лоуренс не из тех, кто «легко свыкнется с официальной машиной». Но они ошибались. «Лоуренс нашел в себе силы стать – не побоюсь этого слова – скучным чиновником, – вспоминал Черчилль. – Его усилия не пропали даром. Его цель была достигнута»[5].

Третьим критерием, которым руководствовался Черчилль при выборе кандидатов для выполнения своих поручений, была молодость. Еще в самом начале карьеры он отмечал потребность в «молодых, которые не бегут от опасности, и пожилых, которые не боятся ответственности». В дальнейшем он любил цитировать на этот счет Библию: «Лучше бедный, но умный юноша, нежели старый, но неразумный царь»[15]. Когда в сентябре 1940 года ему принесли предложение продлить адмиралу Чарльзу Форбсу командование Флотом метрополии, он отказался утвердить его, отметив необходимость привлекать более молодых флотоводцев на столь критически важные участки. Аналогично, когда обсуждался вопрос о том, кто возглавит ополчение, британский премьер воскликнул: «Неужели нет более молодых кандидатов для столь напряженного административного поста?»

Молодость, даже в такой широкой трактовке, как ее понимал Черчилль, относя к этой категории людей, перешагнувших сорокалетний рубеж (хотя сам свой первый пост – заместителя министра по делам колоний – он занял в тридцать один год), представляет собой все-таки ограниченный ресурс. Есть много компетентных и полезных для дела специалистов, которые

достигли зрелого возраста, но от этого не потеряли в ценности. Как быть в их случае? Среди таких людей Черчилль отдавал предпочтение обладателям боевого задора и наступательного духа. В частности, среди военных он благоволил «смелым и способным», а также имеющим «реальный опыт нахождения под огнем». Причем главным для него был не столько боевой опыт, сколько наличие лидерских качеств, силы духа, стремления вести за собой и достигать поставленной цели. «Нам нужны энергичные парни, а не обычные типы», – объяснял он военному министру.

При обращении к критериям важно не забывать, что, помогая в выборе достойных, они не защищают от ошибок. Возьмем, к примеру, ставку на молодых. Так ли универсален и безобиден этот подход? Конечно, опыт может затуманить взор, воздвигнуть шоры и помешать увидеть ситуацию в актуальных пропорциях, но иногда его отсутствие способно принести гораздо больше бед. По словам того же Черчилля, «существует огромный риск» при назначении на высокую должность «сравнительно молодого» человека, какую бы «поддержку ему ни оказали второстепенные победы». Последнее замечание, на наш взгляд, особенно важно. Если не брать протежирование, кумовство и фаворитизм, то молодежь обычно попадает в фокус руководителя благодаря стремительным и быстрым победам, достигнутым на локальных участках. Но эти победы, как правило, носят «второстепенный характер» и могут не подходить для большой игры. «В войне, как и в некоторых сферах человеческой деятельности, – отмечал Черчилль, – методы, срабатывавшие в малом масштабе, не обязательно сработают хорошо и в большом». По мере укрупнения операций они становятся «более неповоротливыми, громоздкими», да и временной фактор «приводит к сложным последствиям»[67].

Добавив немного скептичных ноток, продолжим в том же ключе и в заключение скажем несколько слов о тех опасностях, которые исходят от близкого круга. В октябре 1930 года в американском журнале *Collier's* вышло эссе британского политика о Вильгельме II – «Правда об экс-кайзере». В этом эссе автор затронул среди прочего вопрос становления личности Вильгельма, убедительно показав, какую роль в формировании мировоззрения государственного деятеля играли вельможи и советники. Вильгельма окружали алюсники, которые только и говорили ему, что он лучший, что он единственный обладает правом назначать всех руководителей империи, что только он может определить, куда вести войска и в каком направлении разворачивать флот. В его руках была могущественная империя Западной Европы, в его распоряжении были огромные богатства,

за возможность беседы с ним выстраивались очереди из «государственных деятелей, генералов, судей, служителей церкви, философов, ученых и финансистов». Его мнением восторгались умнейшие исполины Германии, его талантами восхищались способнейшие представители Второго рейха, его величие воспевали талантливейшие трубадуры германской нации. «Уверены ли вы, что смогли бы противостоять такому напору? – спрашивает Черчилль своих читателей. – Уверены ли вы в том, что смогли бы сохранить природную скромность, что не станете преувеличивать собственную важность, сможете сохранить достойное самообладание и готовность идти на компромиссы?» *Дальше – больше.* Личность Вильгельма не только хвалили, его могущество не только воспевали. Некоторые изощренные советники использовали его в своих целях, подталкивая к принятию выгодных им резолюций. Способ для этого был выбран настолько же старый, насколько стар мир власти. До кайзера нередко и умышленно доносился кулуарный шепот: «а не слабак ли сидит на нашем престоле?», «не пацифист ли кайзер?», «готов ли он продолжить великое дело, начатое его предшественниками – бессмертным Фридрихом и великим Бисмарком?» Все эти и многие другие вопросы, направленные на разжигание чувства национальной гордости и стремления доказать собственную стойкость, произносились «надменными губами, с горящими глазами, с насупленными бровями, с подобострастными поклонами, салютованием и щелканьем каблуков»[8].

Став первым министром Его Величества, Черчилль сам превратится в объект оказания влияния. Читая мемуары и дневники его коллег, обращаешь внимание, что одной из задач, наряду с выполнением основных обязанностей, они считали сдерживание своего руководителя. В частности, личный секретарь министра иностранных дел Оливер Харви полагал, что его патрон – Энтони Иден – «занимает уникальную позицию», держа премьер-министра в нужных рамках. «Если Уинстона оставить одного, он опрокинет лодку как во внутренних, так и во внешнеполитических вопросах», – констатировал Харви в дневнике. Другие коллеги также советовали Идену не покидать пост, поскольку он «имеет влияние на Уинстона». В военной сфере за Черчиллем присматривал начальник Имперского генерального штаба Алан Брук. «Теперь моей главной заботой будет остановить Уинстона от суетливых действий», – фиксировал он свои планы в дневнике. В этом откровенном документе встречаются и такие записи: «Наконец, после девяти месяцев работы с премьер-министром, я могу в ограниченном объеме контролировать некоторые из его активностей». Брук с

удовлетворением замечал, что Черчилль «наконец начал прислушиваться к моим советам»[9].

Причем чем ближе доверенное лицо находилось к Черчиллю и чем большей лояльностью оно пользовалось у политика, тем более сильным становилось его влияние, порой приобретая неприглядные формы, что вызывало ожидаемое раздражение и осуждение у других. Однажды дошло до того, что в январе 1945 года заместитель премьер-министра, лидер лейбористов Клемент Эттли направил Черчиллю развернутое послание с выражением недовольства непропорционально значимой ролью Бивербрука и Брекена, с которыми советуются чуть ли не по каждому решению Военного кабинета, но которые при этом «ничего не смыслят в обсуждаемых темах». По мнению Эттли, подобная практика представляла собой «серьезный конституционный вопрос». Черчилль был шокирован и зол, заклеймив демарш Эттли как «социалистический заговор». Два дня он писал и переписывал ответ, переполненный сарказма и негативных эмоций. Но Эттли был прав, это признавало окружение, которое «восхищалось смелостью» лидера лейбористов, открыто написавшего о нарушениях, это признавали Брекен и Бивербрук, это в глубине души признавал и сам Черчилль. После трех дней размышлений он направил Эттли вежливый ответ, в котором поблагодарил лидера лейбористов за письмо и отметил, что «всегда прилагал максимально усилий, извлекая пользу от ваших комментариев и замечаний». Однако изменил ли он модель своего поведения? Не особо. Чего и следовало ожидать[10].

Принцип № 16
Скептицизм к экспертам

Основу управления составляет планирование, организация и контроль при условии выполнения работ другими людьми. Чем выше по иерархической лестнице поднимается руководитель, тем больше людей работают под его началом и тем шире круг вопросов, за которые он отвечает. Решение каждого из этих вопросов требует специализированных знаний и навыков, владение которыми в условиях их разнообразия и многочисленности невозможно для одного человека. В результате отличительной особенностью руководителя на высокой позиции становится поверхностность, для преодоления которой он вынужден обращаться к экспертам. Под экспертами здесь и далее понимаются любые подчиненные, разбирающиеся в конкретной области знаний лучше руководителя.

Чему может научить опыт Черчилля для более эффективного взаимодействия с подчиненными-экспертами? При ответе на этот вопрос первое, на чем следует акцентировать внимание, – привлечение экспертов, при всей неизбежности и несомненной полезности, сопряжено с существенными издержками и рисками. Неравномерное распределение знаний между экспертом и руководителем дает возможность эксперту использовать эту асимметрию для достижения собственных целей и продвижения своих интересов. Таким образом, руководитель, не владеющий нужными знаниями, попадает в зависимость от эксперта, и тот получает определенную власть над своим боссом. «Я бы хотел, чтобы мои эксперты в области монетарной политики были адмиралами или генералами, чтобы я мог всегда одерживать над ними верх, если потребуется, – признался Черчилль своему личному парламентскому секретарю Роберту Бутсби. – Но когда я начинаю обсуждать с ними очередной вопрос, они быстро переходят на малопонятный мне язык, после чего одерживают верх уже надо мной»[1].

Оппортунистическое поведение эксперта приводит к появлению нескольких ловушек.

Первая – ловушка завышенных требований, когда ради перестраховки или желания получить как можно больше ресурсов эксперты готовят необоснованные запросы и настаивают на их удовлетворении, угрожая при этом всякий раз печальными последствиями в случае неприятия высказанного мнения. Подобная практика приводит к ошибкам в распределении

ресурсов с созданием излишка на неприоритетных участках и дефицита на важных направлениях. В качестве примера обращает на себя внимание одно из первых посланий нашего героя к премьер-министру после назначения на должность главы Адмиралтейства в сентябре 1939 года, содержащее упоминание об огромных, недостаточно обоснованных и невыполнимых требованиях Министерства авиации, удовлетворение которых может «задержать выполнение ряда других неотложных военных мероприятий».

Вторая ловушка касается оптимистичности оценок, когда, стараясь не вызвать гнев вышестоящей персоны, подчиненные высказывают необоснованно радужные суждения по негативно развивающимся вопросам. Описывая эту особенность, Черчилль упоминал, что руководителей «окружают в основном улыбающиеся и почтительные лица», подчиненные «сглаживают острые углы, ссылаются на благоприятные сообщения, не высказывают неприятных опасений и грубых противоречий». В результате, признавал британский политик, «мнение руководителя, от решения которого зависят судьбоносные события, обычно гораздо более оптимистично, чем признает жестокая реальность». Сам Черчилль считал, что «искушение сообщить начальнику на высокой должности то, что последнему больше всего хочется услышать, является одной из самых распространенных причин ошибочной стратегии».

Третья ловушка – парализация действий, при которой преувеличиваются трудности и находятся непреодолимые препятствия воплощения в жизнь идей руководителя. Эту ловушку хорошо передает следующая запись в дневнике личного секретаря Черчилля от 22 июля 1941 года: «Чем больше я вижу отчеты начальников штабов, тем больше меня удручает их негативное отношение. Похоже, они убеждены, что их обязанности состоят лишь в том, чтобы находить причины против любой наступательной операции, предлагая взамен утешение в виде неэффективной альтернативы. Они всегда находят причины в снаряжении, снабжении, человеческих ресурсах, не желая импровизировать и рисковать». Черчилль жаловался после войны, что многие решения приходилось принимать в условиях «упорной борьбы против непрерывно выдвигавшегося избитого аргумента о необходимости обеспечения безопасности повсюду». А самих экспертов-планировщиков он называл не иначе как «машины отрицания». «Конечно, планирующие органы должны перебирать в уме все возможные предположения, – считал он, – но, к счастью, в делах человеческих все происходит гораздо проще». Когда премьер-министр Австралии, находясь в Лондоне, обратил

внимание британского коллеги на его авторитарный стиль руководства с концентрацией инициативы в своих руках, наш герой ответил ему: «Посмотрите, кто меня окружает. У них нет идей, поэтому единственное, что остается, это предлагать идеи самому»[2].

Оппортунистическое поведение экспертов является не единственной проблемой, с которой сталкивается руководитель. Обычно, обращаясь за помощью к профессионалу, априори считается, что он полностью подготовлен для ответа на поставленный вопрос. Но, к сожалению, это предположение является заблуждением. Эксперт может испытывать недостаток в подготовке либо просто не обладать необходимыми знаниями. Причем одно дело, если он осознает собственные ограничения и пытается их скрыть. И совсем другое, если он сам не ведает о степени ошибочности собственных суждений. Нотки частных интересов еще можно различить в заявлениях эксперта, но распознать его искреннее заблуждение, не владея при этом достаточным набором профессиональных знаний, крайне тяжело.

Существует несколько признаков, которые указывают на наличие перечисленных факторов и должны вызвать настороженность у руководителя. Например, нарочитая биполярность взглядов эксперта с представлением всех событий, людей и доводов исключительно в черно-белом свете. Загоняя руководителя в капкан ложной дихотомии, его выбор сужают до двух взаимоисключающих вариантов с оставленными за рамками рассмотрения промежуточными подходами и возможными альтернативами. Другой тревожный звонок, на этот раз отсылающий к ловушке поверхности, проявляется в отсутствии конкретики, когда четкость, детальность и практическая целесообразность подменяются общими, пусть и убедительно звучащими, рассуждениями. «Задача, которая ставилась комитету по планированию, – возмущался Черчилль, столкнувшись с этой проблемой, – заключалась не в том, чтобы давать советы об отдаленных перспективах ведения войны, им поручалась разработка в деталях конкретной операции с определением ее непосредственных результатов»[3]. В некоторых случаях поверхностность может прикрываться искусственной сложностью, что также является настораживающим сигналом, поскольку иногда за незнакомыми терминами, нечитаемыми формулами, трудно воспринимаемыми таблицами и вводящими в ступор графиками не содержится ничего ценного. Становясь рабами красивого оформления и заумного содержания, эксперты стараются произвести впечатление, хотя на самом деле они обманываются вычурной ученостью и предлагают сложные

решения там, где гораздо лучше подошли бы простые подходы. Изощренной формой подобного поведения с явной примесью оппортунизма является использование в качестве доказательства своей точки зрения сведений и фактов, которые нельзя узнать или проверить. Например, незарегистрированные случаи, гипотетические возможности или будущие показатели.

Одной из разновидностей проблемы ограниченности экспертов является их профессиональная деформация – специализируясь на частных вопросах, они перестают видеть целое. «Специалист подобен флюсу, полнота его одностороння», – утверждают литераторы словами Козьмы Пруткова. Именно из-за этой односторонности, считал Черчилль, эксперты не могут без должной подготовки и опыта осуществлять верхнеуровневое руководство и отвечать за широкий круг вопросов, выходящих за рамки их профессиональных знаний. В качестве примера он предлагал взять летчика и поставить перед ним задачу выиграть войну. Мало того что он будет решать все проблемы через призму военно-воздушной сферы, но у него также возникнут трудности при взаимодействии с руководителями сухопутных сил и флота, не говоря уже о союзниках, парламенте и Военном кабинете. Еще в самом начале своей карьеры наш герой вступил в спор по означенному вопросу с фантастом Гербертом Уэллсом. Черчилль объяснял: «Нет ничего более фатального для правительства, чем передача его в руки экспертов». «Знание эксперта ограничено», – убеждал он, отмечая, что «управление общественными делами – настолько обширная и сложная сфера деятельности, что она препятствует дотошному изучению какого-либо отдельного предмета». «Почему вы полагаете, что все, за исключением докторов, инженеров и прочих специалистов, – дармоеды или того хуже? – спрашивал он Уэллса. – Разве управление государством не является одновременно наукой и искусством? Управлять людьми, объяснять сложные явления простым людям, примирять интересы, взвешивать доказательства спорящих друг с другом специалистов, иметь дело с неотложными и срочными эпизодами – разве все эти занятия не достойны того, чтобы посвятить им свою жизнь?»[4]

Последующий опыт Первой мировой войны еще больше убедил нашего героя в правоте собственных взглядов. Красной нитью через все пять томов «Мирового кризиса» проходит мысль, что военные ошибались, в то время как политики оказывались правы. Военные, подчеркивал он, хорошо знают, как управлять войсками, как одерживать победы на фронтах, как осуществлять маневры, но они не владеют ситуацией в целом. Они видят лишь кусок, причем только в своей плоскости, не учитывая

политических, финансовых и технологических факторов. Поэтому они часто готовятся к прошлой войне. Поэтому «разносторонность всегда вызывает у них недоверие». Поэтому им необходима «помощь государственных деятелей, финансистов, промышленников, изобретателей, психологов». Следуя логике своих рассуждений, Черчилль приходит к выводу, что даже мнение Генерального штаба нельзя принимать как руководство к действию. «Хотя любой Генеральный штаб представляет результаты своих трудов в виде простых и недвусмысленных утверждений, они не являют собой достаточно надежной основы для составления подробных планов», – аргументирует он свою позицию. Именно в нарушении баланса между политической и военной ветвями власти с преобладанием последней Черчилль видел одну из причин поражения кайзеровской Германии. Роковой ошибкой тандема Гинденбурга и Людендорфа[16] было руководство «лишь специализированной военной точкой зрения», с невозможностью «верно оценить многие важнейшие процессы, которые происходили в их стране и за рубежом». «Нельзя винить генерала за то, что он думает, как генерал», – объяснял Черчилль. Но «фатальной слабостью Германской империи стало то, что военные лидеры, которые знали каждую деталь своей профессии и ничего – за пределами ее, превратились в главных арбитров всей государственной политики». «В Германии не было никого, кто мог бы противостоять Генеральному штабу, а также привести их волю и особую точку зрения в гармонию с общим спасением государства, – указывал Черчилль. – Александр, Ганнибал, Цезарь, Мальборо, Фридрих Великий, Наполеон – все они видели ситуацию целиком. А Людендорф изучил только первую главу». Описанные особенности на практике усугубляются еще больше, так как в реальной жизни часто привлекается больше одного специалиста, каждый из которых, как отмечал Черчилль, приводит «несметное количество пристрастных и второстепенных аргументов, что ведет лишь к ухудшению ситуации».

Оставим оппортунизм в стороне и представим, что каждый эксперт искренне убежден в правильности своей точки зрения, ратуя исключительно за общее дело. В подобной ситуации руководителю также приходится непросто. Отсутствие соответствующих знаний не позволяет в полной мере оценить корректность аргументов разных экспертов. Черчилль был уверенным в себе человеком, привыкшим рассчитывать на собственные способности и силу ума. Но и он оказывался в ситуации, когда ему приходилось выбирать между двумя точками зрения, не до конца понимая, какая именно из них верная. Например, во время руководства Минфином, когда в 1925 году

было принято решение о возвращении к золотому стандарту с довоенным паритетом. Прежде чем принять это решение, Черчилль провел много часов в обсуждениях с экономическими советниками, пытаясь понять – следует ли предпринимать такие меры. Одни эксперты были против, считая, что возвращение к довоенному паритету приведет к снижению цен на внутренние товары, после чего последует снижение зарплат, безработица и забастовки в отраслях тяжелой промышленности. Другие эксперты, напротив, полагали, что золотой стандарт является необходимой мерой, которая позволит избежать самоуспокоения и «ложного процветания». С возвращением к довоенному паритету политики будут трезво оценивать обстановку, что благотворно скажется на производстве конкурентных товаров на экспорт. После продолжительных размышлений Черчилль поддержал идею с возвращением к золотому стандарту. Один из противников этого решения, знаменитый экономист Джон Мейнард Кейнс, опубликовал в этой связи даже отдельную работу: «Экономические последствия политики мистера Черчилля» (1925), подчеркнув, что министру финансов «не хватило интуиции» и что его «самым грубым образом ввели в заблуждение»[56].

Несмотря на признание недостатков, ограничений и опасностей, с которыми чревато обращение к экспертам, Черчилль никогда не был принципиальным противником работы с носителями профессиональных знаний. Он ценил тех, кто «разбирался во всех деталях своего дела», консультируясь, когда того требовали обстоятельства, у командующих на местах. Также принимаемые им решения проходили проверку у экспертов на предмет возможности практической реализации, в том числе с привлечением разных групп специалистов. Общаясь с военными, он особенно ценил искренность. Маршал авиации Ч. Портал вспоминал: «Я был совершенно не согласен с одним из планов Черчилля, и поэтому говорил с ним довольно резко. В продолжение моей тирады он не сводил с меня ледяного взгляда. Когда я в конце извинился за резкий тон, он широко улыбнулся и сказал: „На войне главное не вежливость, а здравый смысл“»[7].

Из всех экспертов больше всего Черчилль благоволил ученым. Он убеждал свое окружение, что современная война является «войной науки», поэтому «победа в ней может быть одержана новым видом оружия». Он признавал, что «ничего не понимает в науке», зато «знает кое-что об ученых», и если им правильно поставить задачу, они «почти всегда смогут найти решение». Сам ценивший помощь технических и научных специалистов, Черчилль считал, что и его подчиненные-политики должны

поступать аналогичным образом: «Полагаю, вы взаимодействуете со всем научным сообществом, которое требуется?» – спрашивал он военного министра, столкнувшегося с задержкой производства бомб. Черчилль вообще ценил свежие идеи, как и людей, их предлагавших, несмотря на предубеждения коллег. Так, например, получилось с теорией Реджинальда Джонса, полагавшего, что для повышения точности бомбардировок в ночное время люфтваффе используют специальные лучи, направляющие самолеты на цели. Его взгляды не пользовались популярностью, но они привлекли внимание Черчилля. Он лично выслушал молодого ученого и распорядился предоставить ему все необходимое для поиска контрмер. Джонс окажется прав, а предложенные им радиопомехи и ложные лучи, которые уводили самолеты от промышленных центров и населенных пунктов, позволили британцам значительно сократить потери от бомбежек. Сам же Джонс, впоследствии воздавая должное премьер-министру, отметил, что «Черчилль был единственным политическим деятелем, кто по достоинству оценивал науку и технику, по крайней мере с точки зрения применения в войне»[8].

Консультации с экспертами были необходимы Черчиллю для формирования более полной картины происходящего, для выяснения деталей и нюансов. Право же принятия окончательного решения он всегда оставлял за собой. Однажды он признался Энтони Идену: «Я очень часто получаю объемные и сложные для понимания отчеты. Просматривая их, мне всегда приходится взвешивать все за и против. В противном случае я не смог бы справиться с моей работой». Поэтому он старался сам разбираться в тех предложениях и оценках, которые ему готовили подчиненные, опираясь при этом на свой опыт и интуицию. Однажды, комментируя поведение Ллойд Джорджа на посту премьер-министра, Черчилль указал, что Уэльский Колдун «никогда не пытался возводить какую-нибудь армейскую или флотскую личность в кумиры, за репутацией которой он мог укрыться». По словам близко работавшего с нашим героем генерала Гастингса Исмея, Черчилль действовал аналогично, он уважал профессиональные знания, но не считал их непогрешимыми, а также отказывался давать им монополию на процессы управления. Посмотрите, как официальный британский историк Второй мировой войны М. Говард характеризует поведение политика в своем каноническом описании «большой стратегии»: он называет его «неумолимым», «неуступчивым, недоверчивым», «выражающим сомнения», «требующим заверений», «сопротивлявшимся всяким послаблениям в установленной им политике», насаждающим «пытливый и

беспристрастный подход к решению вопросов». «Переубедить Черчилля было невозможно, – признает исследователь. – Он продолжал настаивать».

Тесно работавший с Черчиллем в годы войны Джон Колвилл вспоминал, что его босс демонстрировал «непоколебимую независимость суждений», подходя к каждой проблеме со своим мнением[9]. Если он сомневался в озвученной экспертами позиции, то требовал дополнительных фактов и доказательств, а также настаивал на более активном поиске альтернатив. В то время как, согласно британским традициям, от министров не ждут наличия специализированных знаний относительно тех вопросов, которыми занимается возглавляемое ими ведомство, Черчилль старался лично вникать в нюансы и знакомиться с деталями. Его опыт показывает, что если руководитель хочет действительно руководить, он должен научиться мыслить независимо, выходить за установленные другими людьми рамки, не довольствоваться принятыми категориями, избегать удобных стереотипов, критически относиться к суждениям других и своим собственным, уметь менять свои взгляды и использовать свой опыт, быть любознательным и открытым новому, а главное – уметь самостоятельно выносить суждения и нести за них ответственность.

Принцип № 17
Убеждать, а не приказывать

В 1930-е годы, находясь в политической изоляции, Черчилль занялся написанием объемной биографии своего предка, 1-го герцога Мальборо, видного военного и государственного деятеля конца XVII – начала XVIII столетий, исполнявшего при королеве Анне обязанности премьер-министра (официально на тот момент такой должности еще не существовало), руководившего коалицией больше двадцати государств, не проигравшего ни одного сражения и не уступившего в штурме ни одной крепости, которую он подверг осаде. У Мальборо была огромная власть. Но не она, по мнению Черчилля, выделяла полководца на фоне других великих военачальников прошлого. Скорее наоборот – ее отсутствие на фоне огромной ответственности. «Мальборо видел то же самое, что Наполеон, но он был лишь слугой в суровый век, – подчеркивал Черчилль в письме одному из своих помощников. – Наполеон мог приказывать, Мальборо же не мог ничего больше, чем убеждать или упрашивать. Нелегко одерживать победы, обладая такими возможностями». Наш герой разовьет этот аспект в своей книге, отметив, что в отличие от Наполеона, Фридриха Великого и «современных главнокомандующих» Мальборо не имел права беспрекословного подчинения. Он не мог потребовать: «Исполняйте, иначе я вас расстреляю!» или: «Молчите, иначе я освобожу вас от должности». Он имел дело с «двадцатью гордыми, завистливыми, компетентными и не очень коллегами», которых не мог «призвать к дисциплине» и которых был «бессилен наказать». По словам автора, «пугающий враг был наименьшей проблемой» британского генерала. «Друзья, союзники, подчиненные – вот кто потреблял все его силы». В то время как его главный оппонент Людовик XIV был «абсолютным главнокомандующим», Мальборо – лишь «неформальным председателем диссонирующего комитета»[1].

В этой оценке слышится не только голос историка, но и государственного деятеля с многолетним стажем управления, который на собственном опыте испытал, насколько ограниченным и зависимым может быть руководитель. «Я должен был уговаривать и увещевать» – такими словами он охарактеризует период собственного нахождения на посту премьер-министра. Разумеется, у него всегда была возможность обратиться к силовому приему, и порой он им пользовался. Например,

однажды, когда ему указали на непоследовательность его взглядов, он парировал: «Я понимаю, вы думаете, что я непоследователен. Возможно. Но это мое решение, и я еще кое-что здесь значу». В другой раз, возмущенный неудачами в Северной Африке, Черчилль заявил: «У [главкома] Уэйвелла есть четыреста тысяч человек. Если они потеряют Египет, прольется кровь. Я сформирую карательные отряды для расстрела генералов». Он также распорядился отменить все планы эвакуации Египта, сказав, что «война – это столкновение воли», и рассуждать иначе – «значит, готовиться к поражению». Но в целом Черчилль был против ультимативных приказов, вспоминая мудрые слова Джона Мильтона из «Потерянного рая»: «Кто побеждает силой, тот побеждает врага лишь наполовину». Не говоря уже о том, что нередко полномочия, хотя и бывают де-юре предоставлены в полном объеме, де-факто являются недостаточными для претворения в жизнь замыслов и поручений руководителя. В подобных условиях Черчилль был убежден, что единственным выходом остается «поддержка собственного авторитета на каждом этапе» принятия решений, «безграничное терпение и умение убеждать»[2].

У Черчилля были хорошие задатки к оказанию влияния: он был харизматичен, умел быть обаятельным, обладал быстрым мышлением и мгновенной реакцией, а также прекрасно владел речевым аппаратом. Он умел очаровать и заворожить собеседника потоком дискурса, размышлениями на отвлеченные темы, уместным юмором, живым описанием и эмоциональным подтекстом. Он по-актерски владел мимикой, а также знал, как построить свою речь, чтобы посредством экспозиции, завязки, кульминации и развязки достигать наибольшего эффекта. Старый морской волк адмирал флота Джон Фишер, разбивавший оппонентов, как шторм беззащитные суда, признавался, что Черчилль частенько в словесных баталиях одерживал над ним верх. Очевидцы свидетельствуют: «Даже в вопросах исключительно технического характера Уинстон обладал настолько выдающимися способностями убеждения, что снова и снова усталые сотрудники Адмиралтейства были загипнотизированы – другое слово даже трудно подобрать, – принимая точку зрения, которая в значительной степени отличалась от их собственной». «Он мог убедить любого сделать что угодно», – вспоминал Джон Колвилл, который сам однажды на себе испытал, что значит сила черчиллевских доводов. Во время своего последнего премьерства Черчилль предложил ему стать главным личным секретарем. Колвилл был намерен отказаться. Он тщательно подготовился к диалогу, отработав

ответ на каждый аргумент. Но все его усилия оказались тщетными: Черчилль все равно сумел его переубедить, и Колвилл перешел на Даунинг-стрит.

Кроме того, отличаясь бойцовским духом, Черчилль любил споры и дискуссии. Секретарь кабинета Эдвард Бриджес вспоминал, что несогласных с премьер-министром ждал трудный и напряженный разговор, вступать в который не имело смысла без наличия убедительной позиции и твердых аргументов либо – если дело того действительно стоило. Черчилль считал, что если военачальники неспособны отстоять свою точку зрения в диалоге с ним, они неспособны одержать победу и на поле боя. Он не любил молчунов, считая, что «нередко человек молчит, потому что не знает, что сказать, и пользуется хорошей репутацией только из-за своего молчания». По словам тесно с ним работавшего генерала Йена Джейкоба, единственный способ противостоять политику был «решительный и энергичный ответ, даже контратака с четким и аккуратным изложением сути вопроса». Но далеко не все были на это способны. И тогда политик мог просто подавить и задавить собеседника. Характерным эпизодом является беседа Черчилля, на тот момент военно-морского министра, с главой разведывательного управления Адмиралтейства Реджинальдом «Моргалкином» Холлом. Первый лорд довел Холла до такого состояния, что тот замкнулся и стал повторять про себя, словно мантру, собственное имя. Заметив его необычное состояние, Черчилль воскликнул:

– Что вы там бубните себе под нос?

– Я повторяю, что меня зовут Холл, поскольку, если я и дальше буду вас слушать, то поверю, что мое имя Браун.

– Так вы не согласны с тем, что я говорю? – улыбнувшись, сказал министр.

– Первый лорд, – ответил Холл, – я не согласен ни с единым вашим словом, но я не могу с вами спорить. Меня этому просто не учили.

Убеждение и подавление позволяло нашему герою сокращать издержки переговорного процесса, добиваясь своего, а также поддерживать должный уровень агрессивности и эмоциональной стамины у подчиненных. Но этот подход не лишен недостатков. Во-первых, не все способны четко, кратко и доступно выражать свои мысли. Маршал авиации Хью Тренчард жаловался, что не может донести до Черчилля свои доводы: «Когда у меня есть возможность высказаться, я понимаю, что не могу выразить свои мысли настолько же ясно, насколько я понимаю их сам». Во-вторых, уверенность и напор Черчилля сеяли сомнения у его собеседников, вынуждая их отступить и задуматься, насколько на

самом деле верна их позиция и так ли уж ошибается премьер-министр. Один из участников подобных прений в письме супруге признавался, что в эти моменты никогда не бывает до конца уверен: заблуждается ли Черчилль, либо его озаряет вспышка гениальности и с ним следует соглашаться[3].

Несмотря на всю силу характера, одной харизмы недостаточно, чтобы направить ход обсуждений в выгодное русло и убедить собеседника в своей точке зрения. Не говоря уже о том, чтобы добиться от него исполнения поручения. У Черчилля был широкий инструментарий убеждения, для описания которого хорошо подходит предложенная Аристотелем и развитая Цицероном риторическая концепция: предубеждение, этос, логос и пафос.

Многие считают, что аргументация начинается с формирования доводов. На самом деле она начинается с постановки и формулировки обсуждаемого вопроса. Именно от этой стадии (предубеждения) во многом зависит дальнейший ход дискуссий и эффективность последующей аргументации. В предубеждении есть несколько принципиальных моментов, которые учитывал Черчилль в своих коммуникациях.

Во-первых, формулировка. Как и любое выражение в языковой форме явлений, событий, действий и прочих тем для обсуждения, формулировка представляет собой классификацию с отнесением объекта к определенной категории с уникальными признаками и свойствами, через призму которых и будет восприниматься этот объект. По сути, в процессе формулировки происходит наклеивание ярлыков с закладыванием основы для определенного восприятия. Черчилль часто обращался к этой части аргументации, когда в спорах с военными переводил обсуждение, например, о необходимости ускорения начала боевой операции, из военной в политическую плоскость, где его оппоненты чувствовали себя уязвимыми в отличие от премьер-министра.

Во-вторых, из-за психологических особенностей человеческого восприятия частота и важность взаимосвязаны друг с другом, в результате – чем чаще появляется какая-то тема, тем она считается более важной. С учетом этой особенности одним из наиболее эффективных инструментов оказания влияния у руководителя является право определять повестку обсуждения с фиксацией тех вопросов, которые будут обсуждаться, перечня участников и критериев обсуждения, а также информации, которая может быть до всех доведена. Черчилль в этом отношении был искусным дельцом, который нередко уходил от обсуждения неудобных тем, указывая на их непринципиальный

характер, при этом всегда умело жонглировал составом участников дискуссии, а также активно использовал свойство асимметрии информации, не допуская передачи оппонентам неудобных фактов.

В-третьих, когда формулировка темы предстоящего обсуждения происходит совместно, еще одним мощным инструментом влияния руководителя является право задавать вопросы. Подобная практика представляет собой эффективное средство доминирования, ставя отвечающего в изначально подчиненное положение. Но, помимо этого свойства, важен также порядок вопросов, который позволяет структурировать мышление участников дискуссии и направлять его нужным образом. Не менее важны и сами вопросы, которые позволяют управлять ходом обсуждения. Для этого руководителю лучше не задавать вопросы, ответы на которые ему неизвестны, а также вопросы, на которые нельзя получить нужный ему ответ.

Второй элемент – этос (от др. – греч. ἦθος – «нрав»), или авторитет коммуникатора. Как писал Аристотель в своей «Риторике»: «Убедительность определяется нравом (этосом), когда речь произнесена так, что внушает доверие к говорящему. Мы склонны больше и охотнее верить людям хорошим»[4]. Что следует понимать под «хорошими людьми»? У каждого читателя наверняка есть свой ответ на этот вопрос, и не факт, что эти ответы будут совпадать. Мы дадим два критерия на основе поведения Черчилля, которые не привязаны к конкретным качествам и могут использоваться в качестве общих ориентиров. Первое – это наличие личного интереса. Не рекомендуется излишне доверять тем коммуникаторам, чьи аргументы продиктованы собственническими мотивами. Напротив, доверие повышается к тем, чья аргументация противоречит положению убеждающей стороны и приводит для нее к потерям. С учетом этой особенности формировалось массовое восприятие выступлений Черчилля в 1930-е годы, когда, идя наперекор своей карьере, он критически оценивал решения британского руководства в вопросах перевооружения и умиротворения нацистского агрессора. Аналогично доверие повышается в тех случаях, когда отстаиваемая позиция противоречит происхождению, воспитанию и статусу автора доводов, который ставит себя в контрпозицию, сопротивляясь внешнему давлению или мнению большинства. В определенной степени положение одинокого борца определило доверие британцев к Черчиллю летом 1940 года, когда, подвергаясь массированным атакам со стороны различных влиятельных кругов, которые указывали на целесообразность заключения перемирия, наш герой продолжал

настаивать на необходимости борьбы и сопротивления превосходящим силам противника, не понимая при этом, как именно будет одержана победа, но искренне веря в свою правоту.

Третий элемент – логос (от др. – греч. λόγος – «смысл, понятие»), предполагающий обращение к логической привлекательности приводимых доводов. Определяя логику своих рассуждений, Черчилль предпочитал концентрироваться на принципиальных моментах. По словам Йена Джейкоба, он выбирал какой-нибудь факт, вокруг которого строил свою аргументацию. Собеседникам оставалось либо взять на себя смелость и оспорить озвученное утверждение, либо указать на другие факты, относящиеся к проблеме. Если они терялись и не знали, какую линию поведения выбрать, их ждало фиаско. Черчилль не оставлял им шанса, разбивая в пух и прах. Он позаимствовал эту технику у своего коллеги – министра иностранных дел Эдварда Грея. Описывая его метод, Черчилль отмечал, что Грей сначала «глубоко и всесторонне изучал вопрос», затем «выделял один или два пункта, которые отстаивал неуклонно и рьяно». Главный секрет состоял в том, что позиции Грея всегда было легко защищать и они всегда «оставались неодолимыми», потому что «взывали к разуму здравомыслящих и непредубежденных людей». К сожалению, найти такие принципы довольно непросто. Кроме того, обычно при обсуждении одного вопроса Черчиллю приходилось вести дискуссии с разными оппонентами, используя для разных сторон разные аргументы, которые могли противоречить друг другу. В таких обстоятельствах, по признанию политика, следовало избегать, чтобы «факты и доводы, используемые в одном направлении для одной цели, не возвращались бумерангом ко мне от другого оппонента». В тех же случаях, когда приходилось разрушать логику оппонентов, Черчилль обращался к серии акцентированных на деталях вопросов. Например, когда ему сообщили о сложности осуществления бомбардировок, сославшись на неудачный прецедент, он тут же попросил объяснить: как схожие проблемы решались раньше, в чем именно причины неудач, сколько рейдов было осуществлено, сколько и какие бомбы использовались. Также вдогонку он поручил разработать планы для исправления ситуации[5].

И наконец последний элемент – пафос (от др. – греч. πάθος – «страдание, страсть»). Если логос обращается к логике послания, то пафос связан с эмоциональной составляющей, вызывая соответствующий отклик в душе реципиента. Харизматичность, обаяние, огромный запас энергии и прекрасное владением колоссальным словарным запасом позволяло Черчиллю легко

оказывать эмоциональное воздействие на слушателей, ободряя и воодушевляя их. Однако, учитывая, что нередко дискуссии с подчиненными приходилось вести с сильными и уверенными в своей позиции личностями, вызвать положительные эмоции удавалось далеко не всегда. В этом случае влияние оказывалось возбуждением негативных эмоций с последующим предложением средства для их подавления. Используемый им подход может быть описан в терминах теории когнитивного диссонанса, когда в результате психологического дискомфорта, вызванного несоответствием когниций (убеждения, идеи и знания индивида), последний подавляется либо изменением одной из когниций, либо изменением модели поведения, либо фильтрацией неудобных сведений. В классической теории диссонанс устраняет сам индивид. В нашем случае это делал Черчилль, сначала вызывая у собеседника диссонанс, например чувство вины, стыда, неполноценности или страха, а затем предлагая решение и способ снижения неприятного диссонанса. Особенно часто он использовал этот прием в спорах с военными, пытаясь пробить их эмоциональный барьер и заставить проявить больше инициативности и активности в подготовке и реализации запланированных операций.

Рассмотрев базовый арсенал методов убеждения, скажем несколько слов о ситуациях, когда описанные подходы оказываются бессильными, подчиненный не проникается убеждениями руководителя и возражает против выполнения указаний. Черчилль также оказывался в подобных эпизодах, заметив в июне 1941 года в беседе с одним из своих коллег, что он «не понимает, каким образом от него ожидают исполнения обязанностей», если его поручения «не получают должного уважения и рассмотрения» со стороны подчиненных. Вспоминая о своем опыте руководства Адмиралтейством в годы Первой мировой войны, политик отмечал, что «бесповоротное „нет“» стало для всех его подчиненных «незыблемым правилом, непоколебимым в своей твердости», это решительное «нет» – «выходило победителем везде и разрушало все буквально до основания».

Как правило, отказы выполнить поручение не принято афишировать, а если они и упоминаются, то к ним относятся исключительно как к аномалии, за которой следует неизменное обращение к карательному механизму. Но такой ли уж аномалией является неподчинение? Нет. Более того, оно представляет собой серьезную проблему, значительно усложняющую жизнь руководителю. Неповиновение представляет собой одну из разновидностей издержек по защите прав

собственности руководителя, а именно его прав давать указания и требовать их полного и своевременного выполнения. И в этом случае принципиальным является вопрос, чем обусловлено и насколько жизнеспособно это право или насколько легитимны действия руководителя. Легитимность важна еще и потому, что принимаемые руководителем решения могут подвергнуться критике, а сам руководитель может быть обвинен в превышении полномочий с оказанием давления и навязыванием против воли своего мнения. С аналогичной ситуацией Черчилль столкнулся в марте 1942 года, когда в прессе появилось заявление премьер-министра Австралии Джона Кёртина, обвинявшего главу британского правительства в «навязывании своих решений». В качестве примера были приведены военные кампании, против участия в которых выступало руководство Австралии. Черчилль парировал, что все решения принимались коллегиально, с участием предшественника Кёртина Роберта Мензиса. Более того, они все утверждались Военным кабинетом и готовились на основе предложений командующих на местах. Кёртину ничего не оставалось, как отозвать свои претензии. Поэтому при оказании влияния на подчиненных никогда не следует забывать о легитимности своих действий и избегать ее нарушения. Изучая британскую историю, Черчилль обнаружит, что многие правители даже приходившим вслед за революцией изменениям всегда пытались придать «видимость законности». Иногда приходится поступать и так, что в условиях возможного неподчинения и конфликта является предусмотрительным шагом[6].

Принцип № 18
Контролировать исполнение поручений

Рассматривая различные аспекты управленческий деятельности, связанные с убеждением подчиненных, работой с экспертами, формулированием стратегии и принятием решений, становится очевидным, что главным ресурсом руководителя является информация. Считается, что чем выше положение на иерархической лестнице, тем больше возможностей для получения актуальных данных и лучше информированность. С одной стороны, так оно и есть. Но в реальности даже обитатели олимпа, будучи удалены от мест непосредственных действий, не владеют полной информацией и пребывают в неведении.

Почему это происходит? Курируя сразу несколько направлений, руководитель не в состоянии из-за ограниченного временного ресурса погрузиться в нюансы выполнения каждого элемента задания, проследить досконально работу каждого подчиненного, а также оценить степень адекватности каждого принимаемого ими решения. В результате имеет место асимметрия информации, когда руководитель в отличие от подчиненных располагает меньшим объемом данных о совершаемых на каждом этапе действиях, достигаемых результатах, возникших проблемах и методах их решения. Вспоминая спустя годы условия, в которых велось управление боевыми действиями в Первой мировой войне, Черчилль признает, что «многие высокопоставленные генералы понятия не имели ни в каких условиях по их приказу находятся войска, ни в состоянии ли они предоставить средства, которые могли бы им помочь»[1].

Черчилль не только описывал, но и лично сталкивался с указанными проблемами. В апреле 1941 года он сам жаловался своему коллеге – премьер-министру Новой Зеландии, – что «у нас у самих очень мало информации». В марте 1942 года, получив ценные сведения от президента США, Черчилль заметил в ответном послании, что «мы не можем составить представление об этих событиях, у нас есть лишь бесформенные сведения из газет, напоминающие деревья, за которыми невозможно разглядеть леса». «Мы крайне плохо информированы здесь», – писал в феврале 1943 года британский премьер командующему 8-й армией генералу Монтгомери. «Прошу докладывать более тщательно, – просил он в июне 1943 года министра-резидента в Средиземноморье. – Мы понятие не имеем здесь, что произошло

[в вашем регионе] за последние четыре дня»[2].

Однажды, рассуждая об эффективности управленческого процесса, Черчилль заметил, что успех руководителя во многом зависит от того, насколько «точно, добросовестно и пунктуально выполняются принятые им решения». В свете описанной информационной асимметрии Черчилль считал, что непременным выполнением этого условия является организация эффективной системы контроля. «Если ты хочешь, чтобы человек справился с порученным ему заданием, ты должен наблюдать за его работой и постоянно ее проверять», – цитировал он в одном из писем Рузвельту древнегреческого писателя Ксенофонта. При этом, по мнению нашего героя, важным элементом системы контроля является сам руководитель, который должен не лениться и погрузиться в детали. «Детали играют важную роль, и именно от них зависят великие дела», – писал он в одном из своих ранних произведений. В дальнейшем он признается, что «скрупулезное внимание к деталям является одним из признаков успешного управления». Давая характеристику управленческому стилю премьер-министра Ллойд Джорджа в годы Первой мировой войны, Черчилль выделил способность своего коллеги «доходить до сути вещей», «ничего не упускать из виду», «проявлять интерес ко всем сферам деятельности правительства»[3].

Несмотря на всю свою очевидную полезность, ситуация с контролем не столь однозначна, как может показаться на первый взгляд. Возьмем того же Черчилля, который теребил своих подчиненных, требовал от них отчеты, статусы, предложения и стремился быть в курсе всего и вся, пытаясь включаться в любые информационные и коммуникационные потоки. Вся эта активность порождала огромный поток данных, идущих персонально к главе правительства. После поступления эти данные необходимо было обработать. Например, Министерство авиации сообщает премьер-министру о количестве пилотов. Данные выглядят убедительно и оптимистично. Но, анализируя их, Черчилль обнаруживает, что из каждых десяти пилотов только трое участвуют в боевых вылетах. А как же остальные семь? Двое – продолжают обучение, двое – являются инструкторами, трое – сотрудниками штаба или относятся к административному либо техническому персоналу. «Получается, что пилотов, которые обучают или учатся, больше, чем боевых пилотов в эскадрильях», – констатирует премьер. Он предложил министру авиации подумать над ситуацией, не меняя при этом систему подготовки летного состава, которая доказала свою эффективность. Возможна и другая ситуация. Руководитель может не согласиться с информацией, представленной в отчете. В

августе 1940 года Черчиллю сообщили, что южноафриканская бригада недостаточно подготовлена для участия в боевых действиях. Но у премьер-министра была своя точка зрения на этот счет. Он считал, что это формирование, наоборот, прошло более полную подготовку до начала войны, чем британские территориальные войска. Для принятия дальнейшего решения Черчилль запросил детальные сведения, в том числе данные о тренировках.

Все эти действия – от неутешительных выводов до дополнительных запросов – стали возможны только после погружения в представленные данные и их непредвзятого анализа. Подобная активность требует ресурсов, и в первую очередь – времени, которое у руководителя ограничено. Требует она и умственной энергии, запас которой тоже не бесконечен. «Честно признаюсь, что я уже порядком устал от всего этого», – писал Черчилль подчиненным, прося их сообщить, что именно было сделано для реализации решения, которое уже давно было принято Советом Адмиралтейства и получило одобрение Короны. Поэтому обычно руководители переводят контроль в формальную плоскость, ограничиваясь лишь получением, а не изучением сведений. «Этих парней так трудно заставить что-нибудь прочитать», – заметил однажды Черчилль о своих коллегах по Кабинету министров. Таким образом, контроль, направленный на равномерное распределение информации между подчиненными и руководителем, не обходится без затрат, его осуществление связано с издержками мониторинга, без которых, как замечает лауреат Нобелевской премии по экономике Дуглас Норт, «невозможно даже установить факт нарушения»[4].

Что же делать в подобных условиях? Черчилль использовал несколько методов снижения издержек мониторинга. Первый – сравнение данных из разных отчетов. Столкнувшись после прихода в Адмиралтейство в сентябре 1939 года с проблемой атак подводных лодок противника, он запросил данные за аналогичный период времени, приходящийся на пик активности подводной войны в апреле 1917 года. Иногда он проводил сравнение не по времени, а по успешным практикам смежных подразделений или конкурентов. В марте 1941 года Черчилль озадачил руководство военно-морского ведомства проблемой дозаправки судов в море. Он сослался на то, что ВМФ Германии – кригсмарине – добился в этом отношении значительных успехов. Их суда в течение нескольких неделей могут находиться в открытом море, не заходя на базы и в порты. «Если немцы способны организовать дозаправку, тогда наша неспособность поступать аналогичным образом является скандальной», –

подчеркнул Черчилль, отметив также, что «Адмиралтейство обязано решить эту проблему» как можно скорее[5].

Второй способ – снижение объема данных с игнорированием информации, не относящейся к делу. «Ясность и убедительность вполне могут сочетаться с краткостью изложения», – считал Черчилль. По его мнению, «не прикладывать дополнительных усилий для сокращения послания до разумного объема является результатом самой обычной лени», которая приводит к неэффективному расходованию времени руководителя и подчиненного. Однажды, когда секретарь кабинета Норман Брук передал Черчиллю на рассмотрение отчет Казначейства, политик взял его в руки, мысленно взвесил и произнес с усмешкой: «Объем этого документа уже защищает его от какой-либо вероятности прочтения». Основной принцип нашего героя сводился к следующему: «Сказать то, что ты собираешься сказать, максимально четко и ясно, используя при этом минимально возможное количество слов».

В августе 1940 года Черчилль подготовил для Военного кабинета меморандум с красноречивым названием «Краткость», в котором определил требования к докладным запискам. В частности, основные положения следует формулировать емко в небольших абзацах, а также – все вспомогательные материалы выносить в приложения. «Могу вас заверить, – пояснил британский премьер, – что экономия времени будет существенна, а практика лаконичного изложения благоприятно скажется на мыслительном процессе». Одного составления такого документа оказалось недостаточно. Подчиненные все равно отличались словоохотливостью, и Черчиллю приходилось периодически заставлять быть их «очень внимательными и не отправлять необоснованно длинных телеграмм о пустяках»[6].

Издержки мониторинга ложатся не только на руководителя, они также влияют и на подчиненного. Для подготовки отчета он вынужден собрать, обработать и проверить данные, изложить все в понятном виде – и только потом передать структурированную информацию наверх. На все это требуются ресурсы, и в первую очередь время. Получив в сентябре 1940 года сведения от разведывательного комитета, Черчилль сообщил Исмею, что направленный ему документ «слишком большой для ежедневного отчета». Признавая, что коллегам есть чем заняться, он попросил ограничить объем ежедневной информации для премьер-министра одним листком, а еженедельный отчет свести к «хорошо структурированным выжимкам». В феврале того же года Черчилль обсудил схожий вопрос с секретарем Кабинета, предложив реже готовить один из отчетов начальников штабов –

раз в месяц, а не еженедельно, как это было принято до этого. «Подготовка такого документа каждую неделю требует, похоже, огромных человеческих ресурсов», – заметил он в качестве обоснования своей точки зрения.

Несмотря на свои попытки облегчить сбор и передачу информации наверх, в целом Черчилль был «трудным» руководителем, нередко утомлявшим подчиненных постоянными вопросами, уточнениями и распоряжениями. Иногда такое поведение встречало сопротивление, и он просто получал вежливый отказ в предоставлении запрашиваемой информации. Например, на запрос ежедневного отчета о «количестве неотремонтированных торговых судов в наших портах» ему ответили, что у штабистов есть более важная работа, чем готовить отчеты каждый день, и, по мнению его коллег, еженедельного отчета вполне достаточно[7].

Для того чтобы не быть отвергнутым подчиненным, который отказался и не стал предоставлять объемные и частые отчеты по причине их нецелесообразности, а также чтобы не подавлять инициативу на местах, загоняя всех в жесткие рамки, необходимо соблюдать золотую середину: осуществлять контроль, но при этом не становиться его заложником. Для этого рекомендуется руководствоваться принципами экономичности, значимости, уместности, своевременности и функциональности. Экономичность означает сокращение лишних усилий и механизмов контроля, значимость – увязку контролируемых параметров с ключевыми задачами и приоритетами, уместность – соответствие характеру и сути контролируемых явлений, своевременность – соответствие продолжительности оцениваемого события с выбором оптимальной частоты выборки, функциональность – сосредоточенность на действии, а не на процессе.

Еще одной проблемой контроля является особенность так называемых «жестких» (представленных в цифровом виде) данных, составляющих существенную долю сведений для руководителя. Они противопоставляются «мягким» данным – субъективным оценкам, частным мнениям, невербальным признакам, психологическим и эмоциональным нюансам и воспринимаются обычно как надежная и объективная информация. В реальной же жизни «жесткие» данные не более чем иллюзия и, оперируя ими, необходимо помнить о следующих ограничениях:

Во-первых, «жесткие» данные содержат факты, но не содержат объяснений. Например, в июле 1943 года Черчилль получил информацию, что для комплектования экипажей 1732

истребителей необходимо 2946 человек. Черчилль начал сравнивать данные с бомбардировочной авиацией, потери в которой более высокие, и выяснилось, что на 1039 бомбардировщиков имеется всего 1095 экипажей. Чем вызвана такая разница в соотношении самолетов и экипажей среди истребителей и бомбардировщиков? Является ли она следствием ошибки, намеренного искажения данных или имеет рациональное объяснение? На все эти вопросы ответа в отчете нет. Для его получения необходимо было направить дополнительный запрос и провести дальнейшие разбирательства.

Во-вторых, «жесткие» данные лишены нюансов, в том числе человеческой окраски. Усталый вид, раздраженный тон, невысказанные сомнения, возникшие обиды, вложенные усилия, преодоленные барьеры, скрытые упущения, альтернативные исходы – все это и многое другое остается за рамками официальных отчетов. Из еженедельных сводок для премьер-министра в решающие месяцы Битвы за Британию следовало, что у Королевских ВВС было достаточно численности боевых экипажей для противостояния люфтваффе. Но была ли картина настолько оптимистичной на самом деле? Британский политик был опытным управленцем, привыкшим использовать разные источники получения информации. Помимо изучения формальных отчетов, он также регулярно общался с главным маршалом авиации Хью Даудингом, из бесед с которым стало очевидно, что «командование истребительной авиации испытывает крайнее напряжение». Впоследствии Черчилль признал, что «в сводках не было отражено напряжения всех физических и духовных сил летчиков», которые на протяжении нескольких месяцев были вынуждены противостоять превосходящим в пять раз силам противника». К счастью для британцев, силы были истощены не только у них.

В-третьих, «жесткие» данные статичны, они не учитывают инерционность и динамичность, а также, принимая во внимание, что на сбор и обработку данных необходимо время, нередко отражают устаревшую картину. «Сегодня официальные документы не имеют большой цены; да, я признаю, они составляются немедленно, однако исполнители не осознают, какую ценность имеет время», – писал Черчиллю в годы Первой мировой войны адмирал Битти. Черчилль и сам прекрасно знал, насколько быстро устаревают данные. В одной из записок Исмею он отмечал бесполезность направления сведений пятидневной давности об укомплектованности судов радиолокационным оборудованием. Ситуация меняется ежедневно. Для оперативности он попросил сообщить Адмиралтейству, чтобы

ВМФ направлял ему данные напрямую[8].

Последнее и, пожалуй, самое важное ограничение – «жесткие» данные ненадежны. «Я с трудом верю, что эти цифры и факты имеют хоть какое-то отношение к реальности», – заявил Черчилль 23 апреля 1941 года генералу Исмею, попросив передать эти слова Комитету начальников штабов. Ненадежность данных объясняется несколькими факторами. Сведения могут быть сознательно искажены в момент предоставления. Подчиненный либо захотел скрыть информацию о допущенной ошибке, либо из-за недостатка времени предоставил первые попавшиеся и непроверенные данные, либо сообщил информацию для принятия выгодного ему решения. К корыстным интересам добавляется ограниченная рациональность ответственных за обработку, которые по собственному незнанию и неопытности могут отбросить важные нюансы. Наконец нельзя исключать обычных ошибок, потерь от сопряжения разных форматов, а также погрешности округления, которые, объединяясь вместе, способны изменить данные на порядок.

Означают ли перечисленные ограничения, что от «жестких» данных следует отказаться? Ни в коем случае. Информация, лишенная количественного выражения, также может быть ошибочной и спекулятивной. Не нужно избегать «жестких» данных, главное – не зацикливаться на них. Нужно уметь комбинировать «жесткие» и «мягкие» данные с обеспечением между ними баланса и проверкой одного вида информации другим. На практике это может выглядеть следующим образом. Оценивая боеготовность различных формирований, Черчилль лично встречался и беседовал с их командирами. Так, общаясь с генералом Джеймсом Маршалл-Корнуоллом, после нескольких общих вопросов о настрое солдат он спросил:

– Я полагаю, ваш корпус готов к участию в боевых действиях?

– Нам далеко до этого, сэр, – прозвучало в ответ. – Укомплектование не завершено, но даже после него нам потребуется один или два месяца на интенсивные тренировки.

Черчилль был удивлен. Достав из кармана стопку листов, он нашел нужные данные и произнес:

– Корпус полностью укомплектован персоналом, ружьями и мортирами, наполовину – полевой артиллерией, противотанковыми орудиями и пулеметами.

– Прошу прощения, сэр, – не растерялся собеседник, – эти данные могут относиться к тем видам оружия, которое подготовлено для передачи, но оно еще не поступило в войска в указанном количестве.

Едва генерал закончил говорить, Черчилль раздраженно

бросил отчет через стол начальнику Имперского генерального штаба со словами:

– Проверьте эти бумаги и верните мне их завтра[9].

Одним из наиболее эффективных вариантов комбинирования «жестких» и «мягких» данных является непосредственное знакомство с ситуацией на месте событий. Однажды в одном из своих эссе Черчилль написал: «Тот, кто управляет великими делами, должен сидеть на горных высях, никогда не спускаясь в долины прямого физического взаимодействия и личного исполнения». Красивые и пафосные слова, которым не только трудно, но и опасно следовать в реальной жизни. Черчилль и не следовал. «Не участвуя по-настоящему в деле, невозможно оценить реальные условия», – констатировал наш герой. Возглавив в 1911 году Военно-морское министерство, он призывал, чтобы «посещения портов и флотских объектов членами Совета Адмиралтейства носили частый характер, а также чтобы члены Совета, и в особенности первый морской лорд, имели возможности своими глазами увидеть, что происходит, узнать, как обстоят дела, пообщаться с офицерами на местах». В годы Первой мировой войны Черчилль критиковал военных иерархов, которые «из своих безопасно далеких кабинетов самодовольно руководили всем этим ужасом». Сам он нередко выезжал на передовую, считая, что для понимания полноты картины «чрезвычайно важно увидеть собственными глазами происходящее на фронте, понаблюдать за перипетиями новых условий войны, а также лично пообщаться» с участниками драмы. «Взгляд со стороны не увидел бы ничего, а чтобы погрузиться в сражение с головой, чтобы приобрести свой собственный опыт, следовало полностью отдаться событиям», – объяснял британский политик.

Черчилль практиковал то, что проповедовал. Он мог часами инспектировать войска, признаваясь, что беседы с солдатами и наблюдение за ними помогали ему лучше понять, как одержать победу. Он стал самым путешествующим британским премьер-министром. За первые четыре года Второй мировой войны он преодолел свыше 180 тысяч километров, проведя 792 часа на море и 335 часов в воздухе. К концу войны этот показатель превысил 320 тысяч километров. Черчилль посещал фабрики, заводы, доки, радарные станции, береговые укрепления, беседовал с командирами и солдатами, встречался с ответственными лицами, собирая сырую информацию, не искаженную коммуникационными каналами[10].

Каким бы потенциалом и пользой ни обладал описанный подход, применяя его, не следует забывать, что непосредственное

наблюдение за ходом событий также имеет свои ограничения.

Во-первых, присутствие руководителя на незначительных площадках при нарушении чувства меры может стоить ему репутационных издержек. В начале своей карьеры, занимая пост министра внутренних дел, Черчилль счел необходимым лично участвовать в операции по захвату вооруженных преступников. В историю этот эпизод вошел как «Осада на Сидней-стрит». Фото и кинокамеры запечатлели политика в цилиндре, в пальто с меховым воротником и с тростью, непосредственно руководившего действиями полицейских и пожарных. «Я понимаю, что там делали журналисты, но не понимаю, что там делал достопочтенный джентльмен», – неодобрительно отозвался о поведении министра экс-премьер Артур Бальфур.

Во-вторых, посещая периферийные места, руководитель создает угрозу своему положению в центре, где против него могут плестись интриги, либо просто копиться недовольство долговременным отсутствием. Не говоря уже о том, что руководитель оказывается оторванным от информационных потоков по другим направлениям, что также ослабляет его позицию. «Уинстона нет в стране всего десять дней, а он уже чувствует потерю контроля и хочет знать, с чем собираются выступить его критики», – отмечал в июле 1942 года в своем дневнике личный врач британского премьера[11].

Наконец, выезд на место может оказаться неэффективным для решения основной задачи – сбора информации. Есть явления, которые нельзя увидеть и понять даже при личном контакте – для понимания их специфики требуются время и обработка значительного объема данных. Анализируя опыт Первой мировой войны, Черчилль признавал, что «невозможно наблюдать за современной битвой, ты всегда либо слишком далеко, либо слишком близко». В «Мировом кризисе» он описывает приезд на фронт Вильгельма II. Императора размещают в специально построенной в лесу деревянной башне, откуда он может наблюдать сверху за происходящим. Черчилль называет пристанище кайзера, где он провел шесть дней, прильнув глазами к окуляру телескопа, – «шатким насестом». Даже оказавшись в гуще событий, последний Гогенцоллерн «так и не увидел ничего стоящего, кроме отдаленных дымов, неясных и расплывчатых очертаний»[12].

В завершение укажем на еще одну часто допускаемую ошибку, которая присуща процедуре контроля в целом, – стремление руководителя быстро и лично исправлять выявленные недочеты. В такой ситуации руководитель, избавляясь от одной крайности – макролидерства, которая характеризуется незнанием

того, что происходит в его епархии и какие решения принимают его подчиненные, совершает другой опасный перегиб – микроменеджмент, в результате чего из виду упускаются многие важные задачи и проблемы. Поэтому, как и везде, в контроле главное – знать меру.

Принцип № 19
Вдохновлять, воодушевлять, мотивировать

В 1929 году в январском номере *Nash's Magazine* вышла статья Черчилля о британском политике Джордже Натаниэле Керзоне, который занимал пост вице-короля Индии и министра иностранных дел, а в 1923 году вплотную подошел к тому, чтобы возглавить правительство. Несмотря на значительные достижения Керзона, наш герой дает ему не самую лестную характеристику как управленцу. «Мистеру Керзону чего-то не хватало, – указывает он. – Конечно, речь не шла о его информированности, усердии, ораторском мастерстве или привлекательности его манер и наружности. Все это было при нем, но общий итог не выглядел окончательным. Палата общин сочла его легковесным. Он вызывал восхищение и зависть, но он не вызывал ни любви, ни ненависти. Он мог точно изложить вопрос и дать толковый ответ. Он владел малым парламентским мечом стильно и безупречно, он работал и путешествовал, он читал и писал (только в одной книге о Персии тысяча триста страниц) и делал все, что ему было предназначено, но он не мог повлиять на чужую точку зрения или изменить события. Обладателю всех талантов, которые кружили голову и привлекали, ему не хватало одного – он никогда не вел за собой. Ему часто приходилось командовать, но в центре он никогда не господствовал»[1].

В приведенной характеристике обращают на себя внимание сразу несколько качеств, которые Черчилль считал принципиальными для всех, кто считает себя лидерами: способности влиять на чужую точку зрения, изменять события и вести за собой. По его мнению, основу лидерства составляет влияние на людей, с которыми взаимодействуешь, и на события, в которых участвуешь. «Одно дело испытывать уверенность, и совершенно другое – уметь передать ее другим людям, которые не разделяют твоих планов, которые так же, как и ты, уверены в себе, своих решениях, своем опыте», – заметил он однажды, называя «способность управлять делами, чтобы ход событий всегда подчинялся собственным решениям» – «одной из отличительных черт великого человека во власти»[2].

Каким образом обретается влияние над людьми и событиями? На самом деле на этот вопрос нет однозначного ответа. Влияние неоднородно по своей природе и формируется из нескольких факторов. На один из них, о котором речь пойдет в этой главе, Черчилль указал в приведенной выше цитате о

Керзоне: «Он вызывал восхищение и зависть, но он не вызывал ни любви, ни ненависти». В начале своей карьеры Черчилль признался, что «всегда стремился к тому, чтобы вызывать у своих оппонентов не только похвалу, но и порицание». По его мнению, лидера «следует оценивать по тому недовольству, которое он вызывает у своих противников». Принципиальным в этом высказывании, разумеется, является не сам факт раздражения и гнева. Принципиальным является энергетический посыл, который передается от лидера окружающим. Именно об этой передаче энергии говорил перспективный молодой ученый в годы Второй мировой войны Реджинальд Джонс, когда признавался, что «после общения с Черчиллем вы чувствовали себя словно подзаряженная батарейка». Схожие мнения высказывали и другие коллеги, работавшие под началом политика. «Когда Уинстон находился в Адмиралтействе, все жужжало, гудело, атмосфера словно наэлектризовывалась, – вспоминала секретарь Кэтлин Хилл. – Когда он был в отъезде, все затихало». При этом Черчилль не просто загружал подчиненных работой – благодаря личному обаянию и энергии он убеждал их в необходимости выполнения этой работы, раскрывая в них потенциал и апеллируя к скрытым возможностям. «Он практически добивал огромными объемами работ, – делился своими впечатлениями один из секретарей Адмиралтейства Клиффорд Джарретт. – В то же время он вдохновлял, вызывая чувство невероятной преданности». Аналогичные оценки характерны и для периода работы на Даунинг-стрит. «Его уверенность и энергичность потрясающи, – писал родным секретарь главы правительства Джон Мартин. – „Никто не покидал его, не став смелее“. Так говорили о Питте. Но эти слова не меньше подходят и Черчиллю».

Описанный формат взаимодействия с энергетической подпиткой собеседника был характерен не только для общения с подчиненными. В марте 1940 года в рамках исполнения специального поручения президента США заместитель госсекретаря Самнер Уэллес встретился с руководителями и ведущими государственными деятелями Италии, Франции, Германии и Великобритании. Среди прочего у Уэллеса состоялась отдельная беседа с нашим героем, занимавшим на тот момент пост первого лорда Адмиралтейства. По ее итогам чиновником Форин-офиса со слов самого Уэллеса была составлена следующая докладная записка: «Мистера Уэллеса сильно впечатлила личность мистера Уинстона Черчилля. К моменту встречи с мистером Черчиллем он сильно устал и опасался, что ему будет трудно сконцентрироваться на разговоре. Однако случилось все с точностью до наоборот. По ходу беседы, которая продлилась три

с лишним часа, речи мистера Черчилля стали увлекать его все больше и больше, он даже почувствовал прилив сил. Мистер Уэллес выразил мнение, что мистер Черчилль – одна из самых притягательных личностей, которую он когда-либо встречал»[3].

Когда речь заходит о способностях одного человека изменять поведения другого человека за счет передачи энергии, что проявляется в воодушевлении, желании действовать, укреплении уверенности в себе и своих силах, обычно говорят о харизме. Одним из первых на важность харизмы указал немецкий социолог Макс Вебер. Сам термин «харизма» имеет греческое происхождение и означает «Божественная благодать», «милость», «дар». Вебер заимствовал этот термин из работы Рудольфа Сома «Церковное право» и использовал его для описания такого типа влияния, которое опирается на обаяние и личные качества лидера.

Анализируя управленческий стиль Черчилля, а также мнение о нем подчиненных и коллег, невольно задаешься вопросом – можно ли отнести политика к харизматическим личностям? С одной стороны, он и в самом деле обладал большинством качеств, которые ассоциируются с этим типом лидерства. С другой – харизма определяется не только эмоциональным воздействием. Неслучайно это слово переводится, как «Божественная благодать». Харизму нередко связывают с выходящим за рациональные пределы пониманием природы лидерства, в некоторых случаях даже с мистической стороной восприятия личности. В этом отношении больше показателен Гитлер с его любовью к оккультизму, а также способностью подавлять и гипнотизировать собеседника.

Харизма Черчилля имела иную природу, чем у фюрера. Вместо мистицизма и таинства он делал ставку на доверие и непринужденное человеческое общение. Он всегда отдавал предпочтение живым, неформальным беседам, в ходе которых каждый мог почувствовать себя эмоционально раскованно. Участники таких бесед относились друг к другу с максимальной степенью доверия (какая вообще возможна, когда речь идет о человеческих взаимоотношениях в процессе управления), не стесняясь, выражали свои мысли и отстаивали свою точку зрения. Черчилль считал формат живого общения (неприемлемый в окружении Гитлера) одним из наиболее эффективных инструментов управления. «Преимущество свободного обсуждения вопросов без всяких формальностей и протоколов людьми, тесно связанными общей задачей, очень велико, – пояснял он. – Подобные встречи служат важным дополнением к официальным заседаниям, когда вершатся дела, а решения

заносятся на бумагу в качестве руководства к действию».

Черчилль любил организовывать всевозможные мероприятия, способствовавшие развитию неформальных коммуникаций и укреплявшие социальные связи. Так, например, занимая в годы Первой мировой войны пост министра вооружений, он создал специальный «клуб ланча», в состав которого входили 60–70 сотрудников министерства. Этот клуб «позволял сотрудникам ежедневно встречаться в спокойной и приятной обстановке, разбившись на пары и тройки». В результате «все познакомились друг с другом». По мнению политика, подобные встречи значительно облегчали процесс управления. В Адмиралтействе во время следующего военного конфликта он стал собирать по вторникам обеды с представителями других ведомств, а также армии и ВВС. Черчилль нередко обращался к неформальным беседам, когда ему необходимо было пообщаться с кем-то из подчиненных, узнать его точку зрения на проблему, а иногда и просто определить, что собой представляет человек и можно ли на него положиться[4].

Главное же отличие в харизматической составляющей лидерства между Черчиллем и Гитлером заключалось в природе их воздействия на окружающих. Если в случае с Гитлером общавшиеся с ним были уверены, что фюрер велик, и основной восторг сводился к тому, что им посчастливилось оказаться рядом с этим светилом, то после взаимодействия с британским премьер-министром уверенность и воодушевление передавались собеседникам, которые находили в себе новые возможности и способности. Размышляя о лидерском стиле своего босса, секретарь кабинета Э. Бриджес заметит, что «Черчилль был способен не только вдохновлять тех, кто работал с ним, он сумел передать им частичку собственной силы, собственной смелости, собственной стойкости»[5].

Наибольшее влияние в карьере Черчилля эмоциональное лидерство оказало в первые недели после его назначения на пост премьер-министра в мае 1940 года. Приход нашего героя к власти совпал с активизацией боевых действий на Западном фронте. Уже через несколько дней французский фронт был прорван и на горизонте замаячила перспектива военной катастрофы. У некоторых небожителей политического небосклона дрогнули нервы, и они достали из своих портфелей давно лелеемые ими тезисы о целесообразности заключения мира. Взоры устремились на главу британского правительства. От его решения и поведения зависело, каким курсом пойдет массивная управленческая и военная машина Британии.

Черчилль был решителен и уверен – даже при самом

негативном сценарии. «В нашей стране не боятся вторжения, мы будем сопротивляться ему самым ожесточенным образом в каждом поселке, каждой деревушке», – скажет он во время своего визита в Париж 31 мая 1940 года, убеждая, что «для достижения победы нам нужно лишь продолжать сражаться». «Мы намерены продолжать войну, несмотря ни на что», – повторит он французскому командованию во время следующей встречи. В отличие от французских коллег он считал, что «будет гораздо лучше, если цивилизация Западной Европы со всеми ее достижениями испытает свой трагический, но блестящий конец», нежели Франция и Великобритания «медленно умрут, лишенные всего того, что делает жизнь достойной».

Понимая, что после выхода Франции из борьбы всех волновал вопрос «Капитулирует ли Британия?», он решительно отвечал: «Никаких условий, никакой капитуляции». «Если необходимо – годами, если необходимо – в одиночестве». «Мы никогда не остановимся, никогда не устанем, никогда не сдадимся». На вопрос, как он собирается остановить несокрушимый вермахт, Черчилль отвечал, что лучшее средство выжить при вторжении на Туманный Альбион – «топить как можно больше врагов в пути и бить остальных по голове, когда они начнут выползать на берег». «Мы ждем обещанного вторжения, того же ждут рыбы», – иронизировал он над нависшей опасностью. «Меня всегда интересовало, что произойдет, если двести тысяч немецких войск высадятся на наш берег?» Размышляя в духе патетики рыцарских сражений, он считал, что «резня с обеих сторон будет беспощадной и великой», и даже придумал для своих сограждан девиз: «Вы всегда можете взять одного врага с собой на тот свет»[6].

Благодаря своей харизме Черчилль смог в годы Второй мировой войны поднять британский народ на борьбу. Первая, и одна из самых важных его побед на посту премьер-министра, была одержана не в небе над Британией, а в сердцах самих британцев, решивших вести борьбу не на жизнь, а на смерть. Вернувшийся из Франции в июне 1940 года Сомерсет Моэм был поражен, насколько изменилось лицо страны: «Это была совершенно другая Англия, – восторгался он. – Уинстон Черчилль вдохновил страну своей стойкостью и силой духа, в ней больше не было места нерешительности». В марте 1941 года журнал *Time* назвал британского премьера Человеком года: «Он дал британцам то, что и обещал: кровь, труд, слезы, пот и кое-что еще – безоговорочную храбрость. Его пылающие слова обобщили сущность войны, повернув страну спиной к слабостям прошлого и лицом к неизвестному будущему»[7].

Об этой патетической истории можно говорить долго, но

формат нашей книги не позволяет вдаваться в исторические подробности, как и полноценно рассмотреть такое многогранное явление, как харизма. Ниже мы остановимся на трех моментах, без упоминания которых может возникнуть неправильное толкование и понимание особенностей и ограничений харизматического лидерства.

Первое – источник влияния. Можно по-разному воздействовать на объект – его можно принуждать, пугать, заставлять, подавлять. Лидерство Черчилля опиралось на его авторитет, который формировался на основе его собственного поведения. Он сам практиковал то, что проповедовал, и сам служил для других поучительным, наглядным примером. Например, в отношении отстаиваемой им идеи противостояния врагу. Описывая героическое для Британии лето 1940 года, когда ведомая лидером страна в одиночку противостояла превосходящим силам Германии, нельзя забывать, что в этот период на нашего героя было оказано сильное давление с тем, чтобы он изменил свою решительную позицию. К мирному урегулированию призвал Ватикан, а также влиятельные нейтралы. Георг VI получил личное обращение от короля Швеции Густава V, в своем роде дуайена среди европейских монархов. Наследник маршала Бернадота предлагал встретиться и «обсудить возможность заключения мира». Недовольные политикой Черчилля имелись и в самой Англии: аристократы, бизнесмены, клерикалы, политики. Причем среди последних были не только влиятельные чины настоящего – глава Форин-офиса лорд Галифакс, но и ведущие государственные мужи прошлого, например Ллойд Джордж, опьяненный собственными амбициями и считавший, что «правительство должно принимать во внимание любые мирные предложения», а также звезды британской политики будущего, например Ричард Остин Батлер, не исключавший компромиссного мира.

Но Черчилль был неумолим. Он готов был биться до конца, и биться с фатальной решимостью. «Мы переживаем очень тяжелые времена, и я готовлюсь к худшему, – написал он своему предшественнику Стэнли Болдуину 4 июня 1940 года. – Но я уверен, что лучшие дни настанут. Только доживем ли мы до них, в этом я сомневаюсь». Более определенно Черчилль выразится через несколько дней в беседе со своим близким окружением, попросив не обольщаться насчет исхода: «Мы-то с вами умрем через три месяца». Эти слова были сказаны генералу Исмею, который отреагировал так: «Замечательно, что мы чертовски хорошо проведем свою последнюю неделю». Для самого Черчилля лично вступить в бой с захватчиками было не самым худшим

вариантом, и он к нему готовился, пристреливаясь в открытом тире Чекерса из винтовки *Mannlicher*, револьвера *Webley & Scott* 32-го калибра и любимого «кольта» 45-го калибра. По словам очевидцев, премьер был хорошим стрелком. «Несмотря на возраст и тучность, он хорошо проявил себя, – вспоминает Колвилл. – Похоже, мистер Черчилль всегда мысленно представлял, что сражается с немцами». Инспектор Томпсон считал, что у находившихся в зоне поражения оружия Черчилля не было шансов уйти живыми[8].

Черчилль был характерным обладателем экзистенционального (в терминологии Эриха Фромма) авторитета, влияние которого определено не только социальной ролью и выполняемыми социальными функциями, а опирается в первую очередь на личные качества с демонстрацией высокой степени личностного совершенства. «Такой человек, – объясняет Э. Фромм, – излучает свой авторитет, ему нет нужды применять угрозы, приказания или подкуп; просто речь идет о высокоразвитой индивидуальности, которая уже самим своим существованием демонстрирует превосходство и показывает, каким может быть человек»[9]. Если Черчилль призывал к храбрости, то сам вел себя храбро, избегая бомбоубежищ и бункеров, нередко лично наблюдая за бомбардировками, активно перемещаясь на воде и в воздухе; если он призывал к самоотверженности и труду, то сам работал до поздней ночи, переходящей в раннее утро; если он требовал решительности и стойкости, то сам проявлял их, отказавшись эвакуировать реликвии и шедевры британских музеев в Новый Свет; если он настаивал на активности, инициативности и движении, то сам постоянно теребил, подталкивал и волновал своих подчиненных.

Второе – какой бы харизматичной, сильной и авторитетной личностью ни был лидер, его влияние и возможности все равно ограничены. В таком случае важно не только гореть и самому освещать, но и передать свой свет дальше. Через три недели после назначения премьер-министром, в момент, когда стало очевидно, что союзные армии потерпели в Европе поражение и началась эвакуация из Дюнкерка, Черчилль подготовил следующее письменное обращение, адресованное 35 членам правительства, 39 парламентским заместителям министров, 46 высшим должностным лицам и шести представителям доминионов: «В эти тяжелые дни премьер-министр будет благодарен, если все его коллеги по правительству, а также высшие должностные лица будут поддерживать моральный настрой в своем окружении на высоком уровне. Не уменьшая тяжести положения, необходимо демонстрировать уверенность в

наших способностях, силе и несгибаемой решительности продолжать войну до тех пор, пока мы не сломим волю противника, порабощающего Европу. Не следует допускать никаких мыслей о том, что Франция заключит сепаратный мир. Но как бы ни развивались события на континенте, мы не должны сомневаться в нашем долге, и мы наверняка используем всю нашу силу для защиты острова, империи и нашего дела»[10].

Часто даже таких посланий и личного участия бывает недостаточно. Тогда от лидера требуется не только мотивация своего окружения, а создание институциональной среды – свода правил и механизмов, обеспечивающих контроль за их выполнением, – которая без прямого участия руководителя обеспечивает выполнение ожидаемых действий, формирование нужного настроя, быструю скорость реагирования, принятие требуемых решений.

Третье – харизматическое лидерство не только вдохновляет. Оно меняет поведение человека, пусть и воздействуя на эмоциональном уровне. Любое изменение может вызывать сопротивление. И тогда лидер является уже не просто мотиватором, он превращается в инициатора изменений, генерирующего идеи, формирующего планы и навязывающего действия, то есть своей активностью выводящего подчиненных из зоны комфорта. Биография Черчилля богата подобными примерами, которые обычно преподносятся в героическом свете. Мол, благодаря исключительно его прозорливости, внимательности, настойчивости и решительности совершалось поступательное движение вперед, и в результате разрушались непреодолимые преграды, достигались поставленные цели и одерживались славные победы. На самом деле все эти успехи были плодом усилий и жертв большого количества людей, а давление со стороны Черчилля, особенно в годы Второй мировой войны, принимало форму конфликта между ним и военными экспертами, которые выступали сдерживающим звеном, предостерегающим от принятия и реализации неверного решения. «Я не уверен, но, может, именно Уинстон и является величайшей угрозой», – отмечал начальник Имперского генерального штаба Джон Дилл, констатируя, что премьер-министр «полон идей, многие из которых замечательны, но большинство – непрактичны». «Он обладает такой напористостью и индивидуальностью, что, похоже, ему никто не способен противостоять», – констатировал генерал. Своему преемнику – Алану Бруку – он скажет: «Я иногда задаюсь вопросом, где бы мы оказались, если бы Уинстон мог беспрепятственно делать все что захочет». Брук полностью разделял мнение Дилла, признавая, что

«Уинстон никогда не был хорош в осознании всех сложностей и последствий тех направлений действий, которым он благоволил; он просто не обращал на них внимания». Выше при описании важной роли формирования команды мы приводили признание Черчилля о том, что ему иногда кажется, будто «он единственный, кто пытается одержать победу в войне…» Показательно, как Брук отреагировал в дневнике на это проявление откровенности: «Очень трудно в подобные моменты не испытывать к Уинстону симпатий, осознавая колоссальные нагрузки, которым он подвергается, и огромный груз ответственности, который несет на своих плечах. С другой стороны, если бы мы не проверяли некоторые из его диких идей, одному Богу известно, где бы мы сейчас оказались»[11]. Подобные заявления людей, непосредственно работавших с нашим героем, лишний раз указывают на неоднозначность и сложность такого явления, как лидерство, где, в соответствии с диалектическим подходом, каждый недостаток является порождением достоинств, и лишь только уместность и достаточность определяют, приведет ли то или иное качество, способность или черта характера к успеху или катастрофе.

Принцип № 20
Ставка на публичные выступления

Публичные выступления по праву считаются одной из самых сложных форм коммуникаций, так как требуют от оратора не только владения словом, но и умения держать себя на публике, быстро реагировать на вопросы аудитории, навыков управления эмоциями. Черчилль, который считал, что выступления на публике – дело ответственное, требующее высочайшей подвижности ума, достиг в этой области впечатляющих высот, сделав публичные выступления одним из наиболее сильных и эффективных инструментов распространения своего влияния. Воспитанный в традициях британского парламентаризма, он был убежден, что умение составлять и декламировать речи является необходимым условием успешной карьеры любой публичный персоны. Особенно политиков. «Ни один из талантов, которыми может обладать человек, не является более ценным, чем талант ораторского искусства, – утверждал он. – Тот, у кого есть этот талант, наделен властью большей, чем власть могущественнейшего короля. И все потому, что оратор представляет собой независимую силу. Его может бросить партия, предать друзья, он может лишиться должностей – но при всем при этом его власть будет значительна»[1].

«Способности к риторике не относятся к дару, их можно развивать», – считал наш герой[2]. Рассмотрим, чему может научить на этой стезе опыт Черчилля.

Согласно античному риторическому канону, сложившемуся на рубеже I–II вв. н. э., любое публичное выступление состоит из пяти этапов: инвенция, диспозиция, элокуция, меморио и акция. Используем эту классическую модель для дальнейшего изложения.

Итак, все начинается с подготовки. В отличие от большинства политиков Черчилль сам писал свои речи. Зная о его прекрасном владении языком, можно предположить, что составление речей давалось ему легко и не требовало значительных усилий. На самом деле это предположение ошибочно. Близкий друг нашего героя Ф. Э. Смит заметил как-то: «Лучшие годы своей жизни Уинстон потратил на составление экспромтов». Речи, которые, казалось, создавались спонтанно и являлись результатом озарения, на самом деле тщательно продумывались, репетировались, оттачивались и шлифовались в спокойной обстановке. «Мне доставляют большие трудности стиль и

композиция, – признался он однажды. – Я не пишу быстро. Все мною написанное является результатом тяжелого труда, все постоянно шлифуется. Я стараюсь шлифовать до блеска». Даже приобретя огромный опыт, он считал, что успех публичного выступления напрямую связан со временем, потраченным на его подготовку. В своем эссе, посвященном экс-премьеру Артуру Бальфуру, он писал: «Все, что было им написано, являло собой пример высочайшего качества, но ценой этого совершенства был невероятный труд». Эти строки справедливы и для самого нашего героя. Когда дипломат Гарольд Никольсон поздравил Черчилля с удачной ремаркой, походившей на импровизацию, политик воскликнул: «Чертова импровизация! Я потратил на нее целое утро, пока лежал в ванне». «Удачные экспромты ораторов существуют лишь в воображении публики, – утверждал Черчилль. – В то время как цветы риторики – тепличные растения»[3].

Основную часть подготовки занимает написание текста. На этой стадии, известной как инвенция (от лат. *inventio* – «нахождение, изобретение»), определяется тема, собирается и систематизируется материал, выделяются основные факты, выбираются аргументы. В начале карьеры, готовясь к выступлению на незнакомую тему, Черчилль тратил несколько недель на изучение предмета. «Прежде чем взяться за составление текста, я должен изучить экономическую составляющую вопроса», – признался он однажды своей знакомой, леди Бонэм Картер. «И как ты собираешься это сделать»? – спросила она. «Я обращусь к Фрэнсису Моватту[17], – прозвучало в ответ. – Он натаскает меня, сообщит самое главное, основные принципы и доводы, порекомендует полдюжины книг, которые следует прочесть. Он даст мне броню и оружие, а уж все остальное я сделаю сам».

Одной из наиболее частых ошибок на этапе инвенции, по мнению Черчилля, является отсутствие идей, а иногда и смысла. Он часто подмечал и высмеивал эту особенность, заметив об одном парламентарии: «Достопочтенный депутат может быть отнесен к числу тех ораторов, которые до того, как начать выступать, понятия не имеют, о чем они будут говорить. Когда они выступают, они не знают, что они говорят. И наконец, когда они заканчивают свою речь, они слабо представляют, что только что донесли до публики». За отсутствием идеи нередко следовала другая, более серьезная опасность – отсутствие убеждений. В результате эти горе-ораторы, как говорил Черчилль, «готовы пойти на огромные жертвы ради своих убеждений, только они не знают, за что ратуют; они готовы умереть за правду, только не

знают, что` есть правда». Сам Черчилль бы убежден, что до начала выступления оратор должен четко представлять, что он скажет аудитории, какие мысли вложит в умы слушателей и к каким выводам приведет их в конце. Еще в юные годы он напишет эссе «Леса риторики», в котором будет утверждать, что секрет успешного выступления состоит не столько в демонстрации фактов, сколько в демонстрации идей. При этом сам Черчилль не боялся строить свои выступления на общепризнанных и непреложных истинах, которые у других могли сойти за трюизм. По мнению хорошо его знавшей Бонэм Картер, подобная черта относилась к «дару, которому он никогда не изменял»[45].

После того как основные тезисы и аргументы составлены, их необходимо расположить в правильном порядке. Структурирование речи осуществляется на этапе диспозиции (от лат. *dispositio* – «расположение»). В основном Черчилль опирался на стандартные рекомендации с разбиением текста на введение, изложение, разработку и заключение. Из рекомендаций, которые касаются диспозиции, сохранилось следующее высказывание политика: «Если тема выступления серьезна, не пытайтесь играть словами или умничать – сразу переходите к главному»[6].

Более ярко личность нашего героя проявлялась на третьем этапе риторического канона – элокуции (от лат. *elocutio* – «словесное оформление мысли, красноречие»). Про него говорили, что он «мобилизовал английский язык и послал его в бой». У Черчилля был характерный и запоминающийся литературный стиль, который уходил корнями к драматургии Шекспира и историческим полотнам Гиббона. Черчилль любил английский язык, восхищался его красотой и возможностями. В этом отношении он наследовал софистам, считавшим, что для освоения риторики необходимо изучать родной язык. Владея огромным словарным запасом (по оценкам некоторых исследователей – самым обширным среди англоязычных авторов), Черчилль, с одной стороны, отдавал предпочтение широким мазкам с обилием прилагательных и сложных форм, а с другой – плотной языковой ткани, когда каждое слово оказывалось на своем месте, и ни одно слово нельзя было вставить взамен без искажения смысла.

Черчилль считал, что в основе красноречия лежит «умение использовать подходящее слово, способное полностью выразить чувства и мысли выступающего», когда нужные слова встают на свои места, словно «монеты падают в прорезь автомата». Сам политик отдавал предпочтение коротким, как правило, односложным словам. «Некоторые легкомысленно полагают, что впечатление от выступления можно произвести, используя

многосложные слова, – объяснял он. – Однако короткие слова, как правило, более древние» – и, как следствие, более понятные и легче запоминаемые. Безусловно, это замечание нельзя рассматривать без учета особенностей английского языка, который изобилует односложными словами[7].

Если говорить о сочетании и расположении слов, то Черчилль мастерски использовал два приема для усиления эффекта восприятия высказываемой мысли. Первый – контраст с построением фраз, в которых использовались антонимы. Например: «Развязав войну между настоящим и прошлым, мы потеряем будущее». Или: «Есть только один достойный ответ поражению – это победа!» Или: «Правительство представляет собой странный парадокс – оно решительно в своей нерешительности, оно непоколебимо в своих колебаниях, оно твердо в стремлении быть нетвердым, оно хочет остаться крепким, демонстрируя расплывчатость, оно могущественно в своей беспомощности». Или, наконец, знаменитая фраза после победы при Эль-Аламейне в ноябре 1942 года: «Это еще не конец, это даже не начало конца, скорее всего, это конец начала».

Второй прием – повторение с созданием ритма, под который мысль начинала маршировать, достигая в конце резонансного звучания. Иногда для этого использовалось одно слово, как, например, во время первого выступления на посту премьер-министра: «Вы спрашиваете, какова наша цель? Я могу ответить одним словом: победа – победа любой ценой, победа, несмотря на все ужасы; победа, независимо от того, насколько долгим и тернистым может оказаться к ней путь; без победы мы не выживем». В других – целая фраза, как в не менее известном выступлении от 4 июня 1940 года: «Мы будем сражаться во Франции, мы будем сражаться на морях и океанах, мы будем сражаться с еще большей уверенностью и энтузиазмом в воздухе! Мы защитим наш остров! Мы будем сражаться на пляжах, в местах высадки, на полях, на улицах, на холмах, мы никогда не сдадимся!»[8]

К другим приемам элокуции относятся метафоры (от др. – греч. *μεταφορά* – «перенос, переносное значение»). Еще в начале своей карьеры, анализируя опыт великих ораторов прошлого, Черчилль констатировал, что «удачные метафоры, к которым обращаются либо для передачи всем известной истины простыми словами, либо из-за отважного стремления открыть неизвестное, относятся к внушительным оружиям риторики». Сам он признавался, что «часто любит представлять серьезные вещи в виде незамысловатых историй, чтобы они лучше откладывались в памяти»[9]. К наиболее известным метафорам Черчилля можно

отнести сравнение нейтральных стран в январе 1940 года с кормящими крокодила, в надежде, что тот съест их последними. Или сравнение своего преемника на посту премьер-министра Клемента Эттли – с «личинкой, которая пьет маточное молоко и думает, что она пчелиная матка».

Являясь мощным оружием в опытных руках, метафоры требуют осторожного и продуманного обращения. Иначе они могут обернуться против своего создателя, нанеся больше урона, чем принеся пользы. Как стало с французскими военными, которые, услышав от Черчилля летом 1940 года, что англичане продолжат сражаться несмотря ни на что, сказали премьер-министру Полю Рейно: «Через три недели Англии свернут шею как цыпленку». Прошло полтора года. Англия смогла победить в Битве за Британию и продержаться, пока в войну не вступили СССР и США. Выступая в декабре 1941 года в канадском парламенте, Черчилль вспомнил уничижительное сравнение и произнес: «Тоже мне цыпленок [пауза, смех в зале], тоже мне шея [продолжительный смех в зале]»[10].

После того как факты собраны, тезисы сформулированы, доказательства выбраны, изложение структурировано, а текст написан, начинается подготовка к выступлению. Согласно риторическому канону на четвертом этапе (от лат. *memorio* – «запоминание») речь выучивается наизусть. В античности чтение речей считалось дурным тоном. И действительно, подобная форма декламации даже с использованием современных технических средств значительно обедняет выступление, заменяя живое общение оратора с аудиторией сухим суррогатом. Однако, обращаясь к заучиванию, необходимо принимать во внимание нагрузку оратора, у которого может отсутствовать время на запоминание текста, и, конечно же, следует учитывать возможности его памяти. Черчиллю повезло, природа наделила его хорошими способностями. Еще во время учебы в школе он получил первый приз за произнесение без единой ошибки по памяти 1200 строк из «Песен Древнего Рима» Т. Б. Маколея. Но даже обладание выдающейся памятью не защищает от ошибок. Причем весьма неприятных. В апреле 1904 года во время выступления в палате общин Черчилль запнулся и не смог продолжить. С позором он был вынужден сесть на место под насмешливые возгласы оппонентов. Позже он признается, что «это было неожиданное и полное затмение». «Дело было даже не в том, что я не смог найти нужных слов, чтобы выразить свои мысли, – у меня никогда не было проблем со словами, – проблема заключалась в том, что я не знал, *о чем* я собираюсь сказать», – вспоминал политик. Из этого фиаско Черчилль сделает выводы.

Отныне у него всегда под рукой будут конспекты речей. Обычно он использовал специальные листки размером 8×4 дюйма, в которых содержались тезисы выступлений и ключевые фразы.

Одновременно с использованием заметок Черчилль разработал собственную систему чтения текста. В молодые годы он находился под сильным влиянием американского оратора и государственного деятеля Бурка Кокрана, научившего его: «Никогда, никогда, никогда не позволяй словам слетать с твоих уст, в то время как твой взгляд направлен вниз». Всякий раз, даже пользуясь записями, Черчилль произносил речь, глядя в аудиторию. В дальнейшем исследователи назовут его технику «*смотри – остановись – говори*». Сначала оратор смотрит в текст, запоминая несколько слов или строк, потом поднимает голову и делает паузу, глядя в аудиторию, и только после этого произносит текст. Следуя этой технике, важно сделать паузу, в противном случае произнесение текста во время движения головы вверх создаст впечатление, что выступающий не владеет материалом и просто читает написанное[11].

Так от запоминания текста мы плавно перешли к его произнесению, или акции – последнему этапу риторического канона (от лат. *actio hypocrisis* – «актерское, театральное исполнение речи»). Прежде чем произнести речь, Черчилль тщательно готовился к выступлению. В начале карьеры он часто отрабатывал мимику и жесты, зачитывая текст перед зеркалом. Став опытнее, он репетировал, не отрываясь от повседневных дел, например во время поездки в автомобиле или приема ванны. «Вы меня звали»? – удивленно спросил недавно устроившийся к политику на работу Норман Макгован после того, как услышал доносившийся из ванной комнаты голос своего босса. «Я разговаривал не с тобой, Норман, – прозвучал раздраженный ответ. – Я обращался к палате общин»[12].

Если говорить о непосредственном выступлении, то на стиль Черчилля большое влияние оказал совет, полученный им на заре карьеры от старшего товарища Генри Чаплина: «Не торопись. Если тебе есть что сказать, тебя выслушают». Впоследствии он сам будет учить, что главное в произнесении речей – «не спешить и не давать себя подгонять». Для себя он выработает привычку не торопиться с началом выступления: лучше выдержать паузу. Паузы вообще были излюбленным приемом нашего героя. Он часто их делал перед ответом на вопрос, чтобы подготовиться и собраться с мыслями. Также он использовал их для усиления основной мысли. «Я сделал паузу, чтобы дать возможность депутатам пропустить сказанное через себя. Когда это произошло, у них открылись рты от удивления!» – описывал он технику

одного из своих выступлений в палате общин[13].

Относительно манеры выступления и умения держаться на публике Черчилль советовал быть «естественным и совершенно спокойным». Для достижения этого состояния и подавления неизбежного волнения он рекомендовал: «Представьте, что вы разговариваете с лучшим другом в спокойной обстановке и обсуждаете то, что вам обоим очень интересно». По его мнению, главное – никогда не пасовать перед аудиторией. Нужно всегда демонстрировать уверенность и показывать, что именно вы контролируете ситуацию. Также не следует бояться прослыть настойчивым. «Действуйте как копер, – делился он своим опытом с будущим королем Эдуардом VIII. – Ударили раз. Отошли, вернулись – снова удар. Не получилось, бейте в третий раз». И уж тем более не стоит стесняться прослыть серьезным. «Не нужно потакать прихотям аудитории: дескать, они это не поймут. Куда они денутся! – считал британский политик. – Раз пришли, пусть слушают!»[14]

И содержание, и форма преподнесения речи во многом определяются целью, которую хочет достичь оратор, а также зависят от настроя и взглядов аудитории. Высшим пилотажем ораторского мастерства является способность изменить точку зрения аудитории и вдохновить ее на новые свершения. Как в характеристике, которую наш герой оставил о своем друге Ф. Э. Смите: «Когда он начинал говорить, то заражал всех своим увлечением и убеждением, которые исходили от него и были бесценны. Эта особенность составляет основу истинного красноречия. Я часто вспоминаю перевод одной латинской эпиграммы, сделанной мистером Питом: „Красноречие подобно пламени. Ему нужно топливо, чтобы гореть, ему нужно движение, чтобы вести за собой, оно дает свет, пока сияет“[18]». Это описание применимо и к самому Черчиллю, который своими выступлениями летом 1940 года смог вселить уверенность в сограждан, передать им свой задор и поднять их на борьбу с нависшей нацистской угрозой. Британцы буквально восприняли призыв своего премьера «никогда не сдаваться». «Мы забаррикадировали Гилдхолл, собрали несколько ружей и самодельных гранат и, как бы это ни прозвучало глупо сегодня, были полны решимости защищать Гилдхолл от любых захватчиков», – вспоминал один из очевидцев. По мнению Йена Джейкоба, Черчиллю удалось добиться невероятного – «люди чуть ли не получали удовольствие от нависших опасностей, они были воодушевлены сражаться в одиночку». Военный летчик Рональд Голдинг признался, что в те дни «мы даже *хотели*, чтобы немцы напали». «Мы вышли в финал, который состоится на нашем

поле», – заметил один из обывателей. Как такое стало возможно? Ответ состоит в той же авторитетности лидера, о которой мы упоминали в прошлой главе. Черчилль понял эту закономерность еще в начале своей карьеры, утверждая, что непременным условием успешности аргументирующей и агитирующей речи является искренность убеждений и сила веры самого оратора в то, что он говорит. «Прежде чем вдохновить кого-либо, оратор должен вдохновить себя, – писал он в эссе „Леса риторики“. – До того как заставить публику возмущаться, сердце оратора само должно преисполниться ненависти. Прежде чем вызвать слезы у слушателей, оратор сам должен плакать. Перед тем как убедить, оратор должен сам поверить в то, что собирается сказать».

В свое время друг нашего героя экс-премьер граф Розбери заметил, что «старые речи читаются не чаще старых проповедей». По его мнению, подобные тексты важны лишь для историков, современного читателя ими заинтересовать трудно. «Цвета поблекли, запахи исчезли, голоса удаленно доносятся сквозь пустое пространство прошедших лет, они звучат, словно сообщения из удаленного телефонного аппарата», – описывал Розбери свои впечатления от чтения опубликованных под красивыми обложками сборников; старые речи казались ему настолько же «пресными, как выдохшееся шампанское». Черчилль понимал толк в шампанском и сначала не согласился со своим другом. Но пройдет тридцать лет, и он сам признает, что «нет ничего более ненадежного, чем выживание устного слова». «Среди всего красноречия, украшающего на протяжении последних ста лет парламентскую арену и площадки для публичных выступлений, едва осталась хоть одна фраза», – не без грусти констатировал он[1516].

Самому Черчиллю повезло. Его речи пережили автора и внесли свою лепту в его исторический образ и посмертную популярность. Во многом это определяется их темой (военные выступления) и несомненными литературными достоинствами. В этом Черчилль отличался от другого популярного оратора эпохи, своего визави Адольфа Гитлера. В то время как Гитлер делал ставку на харизматичность и театральность выступлений, что, кстати, признавал и сам Черчилль, отмечая, что «фюрер имел театральное представление об истории»[17], британский политик, напротив, старался добиваться успеха на трибуне не внешними эффектами, а внутренним содержанием своих текстов, когда слова проникают не только в уши, но и в души слушателей.

Продолжая тему ограничений ораторского мастерства, укажем в конце на важное обстоятельство – несмотря на всю важность и огромный потенциал, выступления на публике

неспособны решить все проблемы управления. И тот же Черчилль это прекрасно знал. Когда генерал Исмей, обращаясь к нему, произнес:

– Как бы ни складывались события, никто не сможет отнять у вас тот факт, что вы вдохновили страну своими речами.

Политик ответил ему:

– Вовсе нет! Просто мне представилась возможность выразить то, что было в сердцах британцев. Если бы я сказал что-то другое, меня просто вышвырнули бы из Кабинета.

Черчилль рассматривал себя не как формирователя, а как выразителя истинных чувств британцев. «Во время войны британский народ доказал, что имеет сердце льва. Мне же посчастливилось издать рык», – прокомментирует он свое лидерство в период премьерства. Что же до военных выступлений, то они были произнесены вовремя и ударили в самую точку. Но они были лишь одним из элементов общей системы управления войной, которая в итоге привела к победе. «Многие полагают, что мои выступления после эвакуации из Дюнкерка – это нечто, – признается Черчилль личному врачу в сентябре 1945 года. – Но это всего лишь часть»[18]. Рекомендуем обратить внимание на это высказывание, не забывая, что успешное управление определяется набором факторов. Некоторые из них были рассмотрены в этой части книги, а мы проследуем дальше.

Часть IV
Мировоззрение

Принцип № 21
Верить в свою звезду

Однажды летом 1891 года, во время учебы в школе Хэрроу, 16-летний Черчилль беседовал с одноклассником Мюрландом Эвансом. Разговор зашел о планах на будущее – планирует ли Уинстон пойти в армию или сделать карьеру в политике, последовав по стопам своего отца. Черчилль отвечал: «возможно», «не знаю». «Похоже, ты не слишком-то уверен в своих желаниях», – заявил Эванс. «Зато я уверен в своем предназначении, – ответил наш герой. – Мне постоянно снятся об этом сны». Эванс удивленно спросил, о чем это он. Далее у юношей состоялся следующий диалог:

– Я вижу огромные перемены, которые скоро произойдут в нашем спокойном мире. Великие потрясения, ужасные битвы, война, масштабы которой ты не можешь себе представить. Лондон будет в опасности…

– Что ты такое говоришь? – парировал Эванс. – Мы защищены от вторжения еще со времен Наполеона. Защищены навсегда.

– Нет. Я вижу намного дальше тебя, – продолжал Черчилль. – Я смотрю в будущее. Наша страна подвергнется страшному нападению, какому именно, сказать не могу, но предупреждаю тебя об этом нашествии. Говорю же тебе, я возглавлю оборону Лондона и спасу его и всю Англию от катастрофы.

– Так ты будешь генералом, возглавившим войска?

– Не знаю, будущее расплывчато, но главная цель видна ясно. Повторяю: Лондон будет в опасности, и я, занимая высокий пост, спасу нашу столицу, спасу нашу империю!

Мало ли о чем думает молодежь и что из этого говорит своим сверстникам. Но Черчилль упоминал о своем выдающемся будущем неоднократно. На следующий год после беседы с Эвансом он с гордостью заявит ларингологу и логопеду сэру Феликсу Семону, у которого наблюдался по поводу своей шепелявости: «Я намереваюсь поступить в Сандхёрст, затем буду служить в гусарском полку в Индии. Разумеется, я не собираюсь становиться профессиональным военным. Однажды я стану государственным деятелем, как мой отец». Пройдя этот путь и оказавшись на рубеже веков на полях Англо-бурской войны, он пообещал своему сослуживцу Джорджу Клеггу, что когда-нибудь станет премьер-министром. Тот, конечно, не поверил. Но пройдет сорок лет, и, прочитав в газете об уходе с поста Невилла Чемберлена и формировании нового правительства, Клегг с

гордостью воскликнет: «Ба, да он сделал это!» В 1907 году, путешествуя по Африке, 32-летний Черчилль скажет губернатору Уганды Хескету Беллу, что к сорока трем годам станет премьер-министром. Почему к сорока трем? Именно столько было в тот момент мистеру Беллу[1].

Черчилль не просто верил в свою звезду. Эта вера определила его жизненный путь, когда после окончания королевского военного колледжа Сандхёрст и попадания в 4-й гусарский полк Ее Величества он начал искать любую возможность проявить себя. Сначала он отправился на Кубу, где местные повстанцы боролись с испанскими колонизаторами. Затем принял участие в карательной операции генерала Биндона Блада на северо-западной границе Индии. О том, что это опасное приключение может стоить ему жизни, Черчилль не думал. «Я верю в свое предназначение, – писал он матери с фронта. – Даже если я ошибаюсь, что из того? Я намерен сыграть эту игру до конца, и если я проиграю, значит, мне не светило выиграть и все остальное». Более того, он словно провоцировал судьбу: «с готовностью лез на рожон, только и надеясь на захватывающее приключение».

На самом деле им руководила не столько жажда приключений или новых впечатлений, сколько желание отличиться. И ради этого он готов был рисковать собственной жизнью. Только ради того, чтобы его заметили и отметили, он гарцевал на серой лошади на линии огня. «Я играю по высоким ставкам, – объяснял он матери. – Я делал так трижды. Слава – осмеянная, мелодраматичная, униженная – по-прежнему остается самой важной вещью на земле. Жизнь Нельсона должна служить уроком для молодежи». Черчилль сознательно развивал в себе смелость, желая заработать репутацию храбреца. В его представлении амбиции можно было удовлетворить смелыми поступками, а смелые поступки мотивировались амбициями, что создавало прочное звено в цепи жизненного успеха. Когда дым сражений рассеется, он будет вспоминать пережитое и говорить: «Пули, да они даже не достойны упоминания. Я не верю, что Господь создал столь великую личность, как я, для столь прозаичного конца»[2].

Затем последует военная кампания в Судане и Англо-бурская война. На африканском континенте удача снова была на стороне нашего героя. «Ни один волосок не упал с моей лошади, ни одна ворсинка не слетела с моего мундира, немногие могут похвастаться тем же», – не без гордости писал он своему другу Йену Гамильтону после сражения за столицу дервишей Хартум, во время которого он принял участие в последней крупной атаке

в истории британской кавалерии. Характеризуя это действо, в котором пострадал каждый четвертый шедший в атаку, Черчилль сравнит его с «чудовищной азартной игрой, в которой никакие индивидуальные меры предосторожности не были возможны».

В Южной Африке он также оказался на острие событий. Сначала попал в плен, из которого совершил дерзкий побег. Затем, устроившись в полк Южноафриканской легкой кавалерии и одновременно работая на *Morning Post* военкором, «летал взад-вперед от колонны к колонне, поспешая туда, где намечался бой». Он принял участие в сорока различных боях, столкновениях и стычках, а также в числе первых вошел в осажденный Ледисмит. Делясь с близкими о боях у Спион-Копа, он скажет, что «это были очень опасные пять дней постоянного нахождения под огнем». «Однажды пуля даже срезала перо на моей шляпе, – гордился он, – но в конце концов я вышел целым и невредимым». Не пройдет и месяца, как Черчилль вновь станет испытывать на прочность свою «странную удачу или благосклонность небес». Рядом с ним разорвется шрапнель, убившая и ранившая восемь человек. Его же даже не поцарапает.

Далеко не все могли похвастаться такой удачей. Родного брата Джека, который также отправился воевать с бурами, ранило в первой же перестрелке, а однокашника Маккоркудэйла убило в первом же сражении. Черчиллю советовали умерить свой пыл и стать осторожнее, но он не хотел об этом слышать. «Я очень счастлив, и если я выживу, я буду с большим удовольствием смотреть на случившееся, – заявлял он. – Я уверен, что поступаю правильно. Я крепко верю в то, что необходим, и поэтому буду сохранен»[3]. Он продолжал рисковать, чтобы его заметили. И его заметили. Он стал самым высокооплачиваемым корреспондентом своего времени. Написанные им книги пользовались успехом и хорошо продавались по обе стороны Атлантики. Он решил баллотироваться в парламент. И если в 1899 году его ждала на выборах неудача, то после возвращения через год с Англо-бурской войны он смог одержать победу. И это в возрасте 26 лет, без политической программы и необходимого опыта.

Ощущение собственной избранности влияло не только на выбираемый Черчиллем путь, но и определяло средства достижения поставленной цели. Во-первых, оно порождало самоуверенность. «Я никогда ничего не предпринимал, не будучи уверен в своих действиях», – признавался он будущей супруге. И судя по его поведению и решениям, это была не просто хвальба мужчины за месяц до свадьбы. Самоуверенность переполняла личность нашего героя. Например, делая первые шаги в литературном творчестве, вместо привычных для начинающих

авторов рефлексии об актуальности собственного творчества, сомнений в силе своего таланта и страхе перед судом читателей, он считал, что обречен на успех. «Я верю в свое перо, – утверждал он. – Я считаю, что мысли, которые я излагаю на бумаге, будут интересны публике и будут пользоваться у читателей популярностью. У меня безграничная вера в себя».

Во-вторых, вера в свое предназначение способствовала развитию самомнения и пренебрежения перед авторитетами. Корреспондент *Manchester Guardian* Джон Блэк Аткинс, сопровождавший будущего политика на Англо-бурскую войну и коротавший с ним время на палубе парохода, оставил следующую характеристику неугомонного искателя приключений: «Уинстон просто удивительный человек. Он не питает никакого почтения к старшим по званию и положению, разговаривая с ними словно со сверстниками. Он держится одиноко и с излишней самоуверенностью, недоступной другим. Я еще ни разу не встречал столь амбициозного, храброго и откровенно эгоистичного типа». Эти слова описывали 25-летнего Черчилля, дальнейшая карьера которого лишь подтвердит точность формулировок журналиста. «Все мы черви, – скажет он спустя несколько лет, – но мне хочется верить, что я светлячок».

В-третьих, игра по высоким ставкам порождала фатализм. Исповедуемая Черчиллем вера в то, что он создан для великой цели и поэтому будет сохранен, толкала его на опасные приключения ради стремления отличиться и обрести популярность. Выше мы видели, как молодой субалтерн, вместо того чтобы нести службу с однополчанами в спокойном индийском гарнизоне Бангалор, за пять лет принял участие в четырех военных кампаниях на трех континентах, каждая из которых могла привести его гибели или оставить его калекой. Казалось бы, что, повзрослев и достигнув успеха, он остепенится. Но нет. Когда во время Первой мировой войны начался спад его политической карьеры, он вернулся к армейскому прошлому и отправился на фронт. Своей супруге, воспитывавшей на тот момент трех детей и обоснованно опасавшейся за безопасность мужа, он писал: «Пойми же меня, бессмысленно беспокоиться из-за этих мелочей. Это всего лишь шанс или судьба. И наши шаги сбившихся с пути людей уже давно распланированы. Все, что нам остается, это с головой окунуться в игру, просто и естественно приняв ее правила и передав свою жизнь в руки Господа».

Четвертое, и, пожалуй, главное, – Черчилль обладал высоким болевым порогом к критике. Когда после публикации его первой книги в тексте обнаружатся многочисленные ошибки редактора, он скажет Йену Гамильтону: «Мое тщеславие, которое, как вы

знаете, носит исключительный характер, нисколько не пострадало». Он вообще приходил к выводу, что не стоит сильно расстраиваться из-за негативных отзывов. Тем, кто готовит себя к великим свершениям, нужно уметь двигаться под гогот хулы. Хочешь расти, не ежься, когда тебя поливают. «Нечувствительность к нападкам прессы – одно из первых качеств, которое необходимо приобрести перед тем, как посвятить себя карьере политика», – сделал для себя вывод Черчилль в молодые годы и оставался верен ему до конца[4].

Вера в свою звезду помогла Черчиллю сделать головокружительную карьеру и удержаться на олимпе четверть века. Но все меняется и когда-нибудь заканчивается. Так, в 1929 году консерваторы проиграли на выборах лейбористам, и возглавляемое С. Болдуином правительство подало в отставку. Среди других уважаемых джентльменов с борта государственного лайнера сошел и Уинстон Черчилль. В ноябре ему исполнилось 55 лет. В его жизни и раньше были спады, но учитывая возраст и неблагоприятное к нему развитие последующих событий, приведших к изоляции среди тори, шансы на возвращение в большую политику таяли с каждым годом. Деятельный по своей натуре, Черчилль нашел отдушину в литературном творчестве. Но он все равно продолжал жить политикой, надеясь еще послужить своей стране. Один год сменял другой, а надежда продолжала оставаться всего лишь надеждой. Как уже сообщалось выше, должно будет пройти десять лет, прежде чем изменившиеся обстоятельства во внешней и внутренней политике сделают возможным возвращение нашего героя на сцену. Десять лет безвластия – это большой срок, особенно учитывая возраст политика, которому в ноябре 1939 года исполнилось 65 лет. Большинство других коллег на его месте не выдержали бы такой паузы, перестали бы надеяться и вышли бы на пенсию. Но Черчилль дождался звездного часа. Что ему помогло пережить и выжить в пустынных водах политической изоляции? На этот вопрос нет однозначного ответа. Свою роль сыграло несколько факторов, один из которых – это вера в свое предназначение. О том, какую форму она приобрела на этот раз, хорошо видно из публицистических и исторических произведений Черчилля, выходивших из-под его пера в указанный период.

В июне 1929 года, вскоре после кончины французского маршала Фердинанда Фоша, отличившегося в годы Первой мировой войны: сначала на посту начальника Генерального штаба, затем – верховного главнокомандующего союзными войсками, в *Nash's Magazine* вышла статья британского политика. Черчилль восхищался личными качествами полководца,

подчеркивая, что «Фош был неистов, страстен, убедителен, но одновременно дальновиден и неукротим». Также он заряжался энергией от знаменитых высказываний Фоша: «Держитесь за все, что можно», «Уставшие войска не отдыхают в бою» и, конечно, «Каждый делает, что может». Он был убежден, что «со временем доблесть духа Фоша и глубокая прозорливость его суждений будут признаны принадлежащими к иному, более высокому порядку». Несмотря на то что «удача светила Фошу», в его биографии Черчилль находит близкие для себя мотивы «предопределенности» и «полосатости судьбы». В эссе 1929 года он описал то, что ему самому еще только предстояло пережить в 1930-е: «Он все видел, он страдал, он все понимал, но ничего не мог сделать»[5].

В последующих сочинениях тема судьбы, «капризность которой непредсказуема, а ее пути неисповедимы», как утверждал Черчилль, получает новое развитие. В 1936 году в *News of the World* вышла статья нашего героя о главнокомандующем британскими экспедиционными войсками в Первой мировой войне фельдмаршале Джоне Френче. Размышляя над извилистой жизнью полководца, автор активно продвигает мысль, что каждая великая личность является орудием в руках Господа, который создает условия для реализации Своего промысла. Френч уверенно поднимался по карьерной лестнице, но в апреле 1914 года, отказавшись исполнить приказ об использовании войск в Ольстере, был снят с должности начальника Имперского генерального штаба и отправлен в отставку. «Казалось, у Френча больше не осталось перспектив, – напишет об этом инциденте Черчилль. – Солдаты не часто назначаются на высокие посты в мирное время. Вакансия была занята, во власть пришел новый человек, появились новые привязанности. Кроме того, у высших военных чинов возникло стойкое предубеждение против генерала, который так плотно ассоциировал себя с либеральным правлением. Во влиятельных кругах быстро распространилось мнение, что он больше не хочет командовать, что он устал, что он потерял чувство Армии. Это был его надир». К моменту выхода статьи Черчилль достиг того же, что и у полководца, возраста – 61 год, и он тоже был списан в резерв. Стоит перечитать этот фрагмент еще раз, заменив Френча на Черчилля, а военных – на политиков, и станет понятно, насколько автобиографичны приведенные строки.

Когда в 1914 году Френч был отправлен в отставку, Черчилль занимал пост военно-морского министра. На тот момент он не придал кадровым изменениям в военной сфере большого значения, продолжая заниматься масштабной и срочной

мобилизацией Королевского флота. Инспектируя верфи на реке Тайн, он попросил Френча сопровождать его. В течение нескольких недель они вдвоем проплыли по восточному побережью, посещая различные военно-морские объекты. Френч был раздавлен. «Он был уверен, что его военная карьера закончилась, – вспоминал Черчилль. – Полный бодрости и огня, он был обречен на долгие пустые годы безделья в отставке. При всем его самообладании он произвел на меня впечатление человека с разбитым сердцем». Вспоминал ли Черчилль эту совместную поездку по базам в 1930-х годах? Определенно. Причем не только вспоминал, но и размышлял над дальнейшей судьбой полководца. И эти мысли вселяли надежду. Поскольку именно на примере личности своего друга он осознавал, насколько «быстро иногда судьба меняет декорации и зажигает огни». Спустя всего пару недель после «грустного путешествия» и последующего начала Первой мировой войны Френч был не просто возвращен в ряды действующей армии, а назначен-таки на пост, о котором мечтал столько лет. Эта драматическая история стала для Черчилля, также грезящего о высшей должности, наглядным подтверждением того, что «события предначертаны». Он сам произнесет эти слова в беседе с генералом Айронсайдом в декабре 1937-го во время обсуждения биографии Френча[6].

Схожие мысли содержит эссе нашего героя 1934 года о немецком государственном и военном деятеле Пауле фон Гинденбурге. Личность президента Веймарской республики привлекала Черчилля тем, что в его биографии он вновь нашел мотив судьбы: Гинденбург – верный солдат своего народа, для которого не существовало «никаких жизненных принципов, кроме долга, никаких устремлений к чему-то, кроме величия отечества», – последовательно занимал командные посты, пока не превратился в «одного из ведущих генералов немецкой армии». Как и Френч (как и Черчилль), он достиг многого, чтобы в неудачный момент отойти в сторону. Это была эпоха, когда «в мире господствовал мир». Это было время, когда «в дверь уже стучалось молодое поколение» и «великие дни теперь ожидали других». «Гинденбург скромно отправился домой, – не скрывая своего сочувствия, описывает Черчилль произошедшую метаморфозу. – Если он и не забыл о людях, то люди, казалось, забыли о нем»[7].

Эти строки также относятся к автору не меньше, чем к его герою. Как Черчилль ни сопротивлялся, каток неконтролируемых им событий отодвигал его в 1930-е годы на периферию политического ринга. Он продолжал писать, продолжал выступать, продолжал теребить правительство и напоминать о

себе, но и в его жизни «в дверь уже стучалось молодое поколение», «великие дни теперь ожидали других», а сам он, хотя и «не забыл о людях», но «люди, казалось, забыли о нем». Что могло спасти Черчилля? То же, что вызволило Френча из мрачного безвременья отставки. То же, что заставило Германию вспомнить о своем верном слуге и вернуть Гинденбурга на фронт. Из человека прошлого он стал человеком с будущим. После того как Гинденбургу удалось стабилизировать ситуацию на востоке, его отправили на Западный фронт, дав полномочия и возложив ответственность за всю немецкую армию.

Публикация статей про Гинденбурга и Френча совпала с работой Черчилля над биографией 1-го герцога Мальборо, который также был убежден, что «большинство событий предопределены судьбой, и, когда делаешь все максимально хорошо, остается лишь терпеливо ждать результата». Именно так Черчилль и поступал, последовательно и методично критикуя в 1930-е годы политику умиротворения Болдуина – Чемберлена и зная, что придет тот день, когда его слова станут реальностью и нация вспомнит о его предупреждениях. Проблема была только в том, что время было против нашего героя. Он старел, и каждый год лишал его сил. Хватит ли их, чтобы, взвалив новую ношу, достичь поставленной цели?

И в этот раз Черчилль находился под влиянием своей веры в судьбу, которая в контексте ответа на указанный вопрос трансформировалась в убеждение, что человеку не только предоставляются возможности исполнить предначертанное, но и даются силы реализовать свой потенциал. «Я не верю в невыносимые нагрузки премьерства, – заявит он накануне своего 60-летнего юбилея. – Есть старая поговорка, которая гласит, что Господь дает человеку столько сил, сколько ему необходимо. На собственном опыте я убедился: в критических ситуациях есть что-то в самом факте вызова. Когда знаешь, что вопросы первостепенной важности зависят от тебя, это активизирует скрытые резервы, поднимая тебя на вершину великих событий». Неудивительно, что, когда в мае 1940 года расклад политического пасьянса выдвинет Черчилля на первое место, он нисколько не дрогнет и с удовольствием согласится возглавить коалиционное правительство в критический момент истории. После окончания Второй мировой войны, вспоминая день, когда он стал премьер-министром, Черчилль следующим образом опишет произошедшую в его карьере метаморфозу, лишний раз подчеркнув специфические особенности своего мировоззрения: «В эти последние, насыщенные событиями дни политического кризиса мой пульс бился все так же ровно. Я воспринимал все

события такими, какими они были. Когда я около трех часов утра лег в постель, я испытал чувство большого облегчения. Наконец-то я получил право отдавать указания по всем вопросам. Я чувствовал себя избранником судьбы, и мне казалось, что вся моя прошлая жизнь была лишь подготовкой к этому часу и к этому испытанию»[8].

Принцип № 22
Роль личности в истории

Начало политической карьеры Черчилля пришлось на 1900-е годы. В этот период происходили тектонические социальные сдвиги, которые сперва приведут к началу мировой войны, а затем – к появлению новых институтов и зарождению нового мира. Наблюдая за формированием новой реальности, Черчилль сравнивал ее с Викторианской эпохой. Основное различие, которое бросалось ему в глаза и на котором он неоднократно фиксировал внимание, состояло, по его мнению, в том, что за последние два десятилетия масштаб государственных деятелей стал мельчать.

Черчилль считал, что определяющую роль в этой трансформации сыграло изменение доли индивидуального и массового начал. Впервые он задумался над этим в Претории в 1899 году, когда в плену у буров проштудировал сочинение Джона Стюарта Милля «О свободе». Именно у Милля он взял на вооружение концепцию «тирании большинства», гораздо более «страшную, чем всевозможная политическая тирания». Ему запали в душу слова философа о том, что «недостаточно иметь охрану только от правительственной тирании, но необходимо иметь охрану и от тирании господствующего в обществе мнения или чувства, от свойственного обществу тяготения насильно навязывать свои идеи и свои правила тем индивидуумам, которые с ним расходятся в своих понятиях». Именно у Милля он прочитал об опасности того, что «мнение масс, состоящих из серединных людей, повсюду сделалось или делается господствующей властью», и «этой тенденции должна противодействовать все более и более резко обозначающаяся индивидуальность мыслящих людей». Именно у Милля он позаимствовал призыв, что «в такое время, как наше, более чем когда-либо надо не запугивать, а напротив, поощрять индивидуумов, чтобы они действовали не так, как действует масса», поскольку отсутствие «сильных характеров» «свидетельствует о великой опасности, в какой мы находимся»[19].

Черчилль подхватил эстафету Милля, начав отстаивание схожих взглядов. В одном из своих выступлений в ноябре 1901 года он признается, что больше всего в современной жизни его поражает «полное отрицание значимости в ней отдельного человека». «В производственной сфере огромные массы рабочей

силы организованно противостоят еще более грандиозным массам капитала, и в каких бы отношениях – вражды или сотрудничества – эти две силы ни находились, их взаимодействие в конечном счете неизбежно приводит к подавлению индивидуальности». Аналогичные тревожные тенденции Черчилль отмечал и в политике, где также происходит «постоянное усиление коллектива и общественности и одновременно с этим – неуклонное снижение значимости отдельно взятой личности». Тогда же он поставит диагноз своему времени – «эпохе великих событий и маленьких людей», и на протяжении последующих шести десятилетий будет все больше и больше убеждаться в том, насколько велики события и насколько маленькие люди их вершат.

В дальнейшем Черчилль будет неоднократно возвращаться к этой теме и высказанным тезисам. В 1930 году он систематизирует свои взгляды и изложит их в пространном эссе «Массовые эффекты в современной жизни», опубликованном в *The Strand Magazine* в мае следующего года. В этом произведении он попытался ответить на давно не дающие ему покоя вопросы: «Определяется ли ход событий выдающимися личностями или лидеры просто занимают свои места во главе идущих вперед колонн?»; «Является ли человеческий прогресс результатом решений и поступков отдельных людей или эти решения и поступки – последствия внешних обстоятельств и времени?»; «Правильно ли считать историю хроникой жизни известных мужчин и женщин либо описанием их ответов на вызовы, тенденции и возможности эпохи?»; «Обязаны ли мы идеалам и мудрости нашего мира великолепному меньшинству либо должны благодарить за это терпеливое, анонимное, неисчислимое большинство?»

При ответе на эти вопросы Черчилль придерживается убеждения, что «история человечества по большей части представляет собой рассказ об исключительных человеческих созданиях, мысли, действия, качества, добродетели, победы, слабости и преступления которых оказывали основное воздействие на наши достижения». Этот вывод был для него не нов. Еще в начале пути, в ноябре 1901 года, выступая на торжественном обеде в ливерпульском Обществе любителей знаний, он открыто провозгласил о своей «искренней вере в индивидуальность». Теперь, по прошествии тридцати лет, он попытался обосновать свою точку зрения, для чего предложил читателям поразмыслить над следующим: если какой-нибудь случай способен повлиять или даже изменить жизнь обычного человека, то какие изменения произойдут во внешней среде, если

случай окажет воздействие на крупного писателя, который, возможно, никогда не напишет великий роман, либо, наоборот, создаст новый шедевр; или если случайность вмешается в жизнь мыслителя, первооткрывателя, военачальника, ученого? Изменения будут колоссальны, что, по мнению Черчилля, наглядно демонстрирует роль индивидуума в мироздании[12].

Определившись с тем, что индивидуальное начало превалирует в достижениях человечества, Черчилль переходит к следующей серии вопросов. История неоднократно доказала, что один человек способен многое изменить, и именно так в прошлом человечество и двигалось вперед, но как обстоят дела сегодня? Не правят ли отныне балом процессы, а не люди? И вообще, не враждебно ли современное общество выдающимся личностям, не подавляет ли оно влияние индивидуального начала? И здесь уже интонация автора меняется. Он не может не признать, что сегодня наблюдается «отсутствие индивидуального лидерства», в новой эпохе популярны «доктрины, рассчитанные на массы».

Посмотрите на бизнес, говорит он: если раньше основу торговли составлял кастомизированный подход с учетом различающихся потребностей каждого клиента, то теперь на смену ему пришли массовое производство и универсальные магазины. Если раньше ядро коммерции образовывали семейный бизнес и малые предприятия, когда хозяин знал каждого подчиненного с его проблемами и возможностями, то теперь спрос населения удовлетворяют корпорации, производящие тысячи однотипных единиц продукции в сутки и обеспечивающие своими товарами миллионы людей.

Бесспорно, признает Черчилль, эти изменения носят положительный характер. Человечество сделало гигантский скачок вперед, выйдя на пастбища, о которых раньше не могло и мечтать. Прогресс не замедлил сказаться и на образовании, и на медицине, и в быту. Обычный гражданин имеет в своем распоряжении больше бытовых удобств, чем его правитель пару веков назад. Разве это не замечательно? Замечательно. Но хотя среда обитания на новых пастбищах выглядит «здоровой», сам их вид «не впечатляет». В обществе резко сократилось число независимых и сильных личностей, указывает автор, большинство его членов, оказавшись в комфортных условиях, потеряли в «дальновидности, инициативности, изобретательности и свободе». Черчилль писал эти строки в 1930 году. Однако сам сценарий подобного развития событий он предсказал задолго до этого. Еще в конце XIX столетия он четко выразил свою позицию, которой остался верен на протяжении всей жизни: «Я не хочу видеть, как люди покупают дешевую еду и более качественную

одежду, расплачиваясь судьбой человечества»[3].

Рассуждения Черчилля можно подвергнуть критике, а его самого обвинить в элитаризме и нежелании делиться социальными благами, пользование которыми оставалось прерогативой аристократов на протяжении многих веков. Но Черчилль возражал не против распределения богатства и появления новой прослойки состоятельных людей, не против улучшений качества и повышения уровня жизни простых граждан, – его волновала интеллектуальная и духовная сторона. Он боялся, что за подъемом последует наслаждение достигнутой целью, а дальше наступит спад.

Черчилль был не единственным человеком мысли, задумывающимся о происходящих в обществе социальных переменах. В 1930 году в свет выходит знаменитая работа испанского философа Хосе Ортеги-и-Гассета «Восстание масс». В этом сочинении убедительно показано, что отныне на сцене истории появилось новое действующее лицо – масса, оно же стало главным, перейдя к «полному захвату общественной власти». Масса лишена индивидуальности – в мышлении, поведении, позиционировании. Масса является одновременно и амальгамой посредственности, и великим уравнителем, снимающим все «непохожее, недюжинное и лучшее». Черчилль словно предчувствовал эти метаморфозы, заявив накануне наступления XX века, что «новое столетие станет свидетелем великой битвы за существование Индивидуальности». Битва состоялась, и человек массовый победил человека выдающегося[4].

В определенной степени та картина общества, которую наблюдал и описывал Черчилль, формировалась в соответствии с основными положениями институциональной теории, когда общественные процессы заставляют отдельно взятую единицу популяции походить на другие единицы, сталкивающиеся с тем же набором внешних условий. В итоге, как признает Черчилль, получается общество из «огромного количества унифицированных граждан, которые придерживаются регламентированных мнений, страдают одними и теми же предрассудками и испытывают одинаковые чувства в соответствии с их классовой или партийной принадлежностью».

Одно из ярких проявлений дегероизации наблюдалось в военной сфере. «Ганнибал и Цезарь, Тюренн и Мальборо, Фридрих и Наполеон больше не вскочат на своих коней на поле боя, больше не станут словом и делом среди пыли или под светом утренней зари управлять великими событиями, – сокрушается Черчилль. – Они больше не разделят опасности, не вдохновят, не изменят ход вещей. Их больше нет с нами. Они исчезли со сцены

вместе с плюмажами, штандартами и орденами. Воин с сердцем льва, чья решительность превосходила все тяготы сражений, чье одно только появление в критический момент могло изменить ход битвы, исчез». Современный военачальник «сидит в командном пункте в 50–60 милях от фронта, слушая отчеты по телефону, как будто он всего лишь наблюдатель», или читает телефонограммы, «написанные кровью и сообщающие, что в таком-то месте взорваны железнодорожные пути, в таком – захвачен земляной вал». Для него война сродни бизнесу, а сам он напоминает «управляющего на фондовой бирже», хладнокровно подсчитывающего прибыли и убытки, измеряемые человеческими жизнями, и так же хладнокровно ожидающего удачного момента для нанесения решающего удара. Черчилль отказывает современному полководцу в праве называть себя героем. «Нет, он не герой. Посмотрев на современного военачальника, вы никогда не поверите, что он руководит армиями в десять раз больше и в сотни раз сильнее, чем самая могущественная армия Наполеона». «Война гигантов закончилась – начались ссоры пигмеев» – таким Черчиллю представлялось общество после окончания войны в ноябре 1918 года[5].

Ход рассуждений политика о проблеме дегероизации современного общества затрагивает еще один важный аспект. Социальные изменения повлияли не только на цели, которые люди отныне ставили перед собой, но и на средства их достижения. На примере войны он показывает, как девальвировалось понимание моральных ценностей, когда личные качества перестали играть определяющую роль в достижении намеченного и главным мерилом успеха стал сам факт достижения успеха. Там, где раньше для решения задач требовалось вкладывать душу, проявлять мужество и изобретательность, теперь было достаточно одного мастерства, правильности расчетов и точности исполнения.

Другим следствием унификации мнений стала интеллектуальная деградация, что наиболее ярко проявилось в искусстве. За выдающимися личностями, указывает Черчилль, сцену покинули и великие художники, а те, кто остался, все меньше способны создать гениальный роман, сочинить гениальную музыку или написать гениальную картину. Да и откуда взяться новым гениям, когда средства массовой информации формируют мнение, рассчитанное на обывателя, когда «мужчин и женщин пичкают непрерывным потоком унифицированных точек зрения, создаваемых из неистощимого источника новостей и сенсаций, что постоянно собираются со всего света». Проблема этих готовых оценок заключается в том,

что они «не требуют усилий и осознания необходимости индивидуальных размышлений», и как следствие, человечество сталкивается с «рассеиванием тщательно отобранной мудрости и интеллектуальных сокровищ прошлого». Однообразие, серость, похожесть – все это лишает жизнь остроты, порыва, задора. В таком обществе не то что творить – жить нельзя. Окружающая среда превратилась в вакуум обезличенной пустоты. И чем дальше, тем хуже, тем меньше вероятности, что заколдованный круг единообразия будет прерван, тем меньше у людей желания вообще что-то менять.

Самым опасным, по мнению Черчилля, было то, что одновременно с падением интеллектуальных и индивидуальных составляющих человечества метаморфозы коснулись той сферы, которая формирует общество и определяет его будущее, – сферы управления. «Современные условия не позволяют взрастить героическую личность, – с грустью констатирует он. – Министры и президенты, стоящие во главе крупных проектов, практические решения которых ежечасно связаны с множеством важнейших вопросов, больше не вызывают трепета. Напротив, они выглядят как обычные парни, которых будто на время попросили принять участие в руководстве». «Отныне, – заявляет он, – великие страны управляются не самыми способными или лучше всего разбирающимися в их проблемах политиками, и даже не теми, кто имеет последовательную программу действий»[6].

Наблюдая за тем, как плебс встает во главе общественных механизмов и становится законодателем усредненных стандартов, Черчилль задается новыми вопросами: «Способно ли общество прожить без великих людей?»; «Способно ли оно успешно функционировать, когда его самые яркие звезды являются кинозвездами?»; «Способно ли следующее поколение решить новые проблемы, руководствуясь здравым смыслом большинства, партийным маневрированием, собраниями, до бормотаний которых никому нет дела?». Черчилль считал, что история не раз убедительно показывала, что общество не способно выжить без героев. Не сможет оно выжить и сейчас. Да только герои изменятся. Уже не будет титанов и гигантов, их век прошел. Новые кумиры будут безлики, близки и понятны обывателю. Все, что будет выходить за общепринятые рамки, стандарты и нормы, подвергнется остракизму[7].

В противостоянии массы и индивидуального начала есть и другая сторона. Готов ли мир к верховенству сверхчеловека не в сфере творчества, а в области действия? Разве их было мало в истории? И к чему все это привело: непрекращающиеся войны, многочисленные революции, поругание одних идей и

порабощение другими. Насколько далеко готов зайти человек, если отбросит костыли морали и примется направо и налево кроить мир по подобию своего субъективного мировоззрения и ограниченного восприятия? Задумывался ли Черчилль над этими вопросами? Наверняка. И у него перед глазами был ответ в виде Первой мировой войны. Этот ответ ему указывал на то, что власть человека над событиями – опасная химера. Мир слишком сложен, чтобы стать марионеткой в руках одного, пусть даже выдающегося человека. Над какой бы областью ни простерлась человеческая длань, всегда есть темная зона непонимания и незнания. И чем больше амбиции, тем больше эта зона и тем масштабнее несчастья, которые угрожают обществу.

Поэтому, задаваясь в «Мировом кризисе» вопросом о том, насколько «правители Германии, Австрии и Италии, Франции, России или Британии» были виноваты в развязывании войны, Черчилль дает однозначный ответ: «Начав изучать причины Великой войны, сталкиваешься с тем, что политики весьма несовершенно контролируют судьбы мира». Даже самые талантливые отличаются «ограниченностью мышления», в то время как «масштабные проблемы», с которыми они имеют дело и к решению которых подключаются из-за своей занятости лишь урывками, «выходят за рамки их понимания», хотя эти проблемы «обширны и насыщены деталями», а также «постоянно меняют свои свойства». Среди прочего, Первая мировая война – эта «кровавая неразбериха», в которой «все непостижимо», – стала потому из ряда вон выходящим явлением, что в отличие от многих драматических событий прошлого она «не имела повелителя». «Ни один человек не мог соответствовать ее огромным и новым проблемам; никакая человеческая власть не могла управлять ее ураганами; ни один взгляд не мог проникнуть за облака пыли от ее смерчей». Великая война с ее масштабами событий, «выходящих за пределы человеческих способностей», «измотала и отвергла лидеров во всех сферах с такой же расточительностью, с какой она растранжирила жизни рядовых солдат»[8].

Заканчивая описание пяти кровавых лет Первой мировой войны, Черчилль придет к неутешительному выводу, что «когда великие устои этого света испытывают напряжение, превосходящее предел прочности, скрепляющие их элементы могут лопнуть одномоментно». И тогда «политика, какой бы мудрой она ни была, становится тщетной», и «ни скипетр, ни гений-избавитель уже не властны над событиями». В такой ситуации во время мирового кризиса «невозможно найти точку опоры для добродетели и отваги»[9]. Подобный момент уже был в

истории в конце июля 1914 года, и он вновь повторится спустя четверть века. И где гарантия, что амбиции очередных мегалюдей, возвысивших себя и свои желания выше законов общества, не приведут к тому, что сцепы мироздания вновь не лопнут под действием огромного давления? Гарантии нет.

Получается, что человечество встало перед пугающим выбором. С одной стороны, сверхчеловек, способный в погоне за своими желаниями положить конец цивилизации, с другой – человек массы, своей серостью, посредственностью и невыразительностью ставящий крест на дальнейшем интеллектуальном, культурном и духовном развитии. О том, какой курс держать между Сциллой индивидуального, но опасного величия и Харибдой деградирующей пошлости, дал ответ Ницше. «Может случиться, что чернь станет господином, и всякое время утонет в мелкой воде, – писал он в „Заратустре“. – Поэтому, о братья мои, нужна новая аристократия, противница всякой черни и деспотизма, которая на новых скрижалях вновь напишет слово: „благородный“»[10].

Но что собой представляет «новая аристократия»? Чем она отличается от «старой», на протяжении веков державшей в своих руках бразды правления? Не прослеживается ли в этом призыве ностальгия по тем временам, когда общество делилось, как заметил Дизраэли, на «классы и массы» и когда «столь многое зависело от столь немногих»? Нет, «новая аристократия» или «избранное меньшинство», объясняет Ортега-и-Гассет, – это совершенно не те, кто «кичливо ставит себя выше». Это те и только те, кто «требует от себя больше, даже если требование к себе непосильно». Это те, «кто зовет, а не просто отзывается». Это те, «кто живет жизнью напряженной и неустанно упражняется в этом». «Благородство определяется требовательностью и долгом, а не правами. *Noblesse oblige*[20]». Ценны лишь те права и те достижения, которые завоеваны лично, а не «обретены по инерции, даром, за чужой счет».

Черчилль пришел к аналогичным выводам. Начинается все с труда, подхватывает он, человек создан для того, чтобы трудиться и стремиться. Признавал наш герой и то, что власть – это в первую очередь ответственность. По его мнению, «причина, почему английские аристократические фамилии произвели на свет столько выдающихся личностей, заключается в том, что вместо огромного богатства они возлагали на отпрысков огромную ответственность». «Их младшие сыновья должны были сами прокладывать свой путь в этом мире, сами вставать на ноги, сами надеяться на свои добродетели и собственные усилия», – отмечал Черчилль. Вспоминаются его слова о Ф. Э. Смите,

которого он считал достойной моделью для подражания. «Мало было вопросов и тем, которые не интересовали Ф. Э., а все, что его привлекало, он трактовал и развивал».

«Трактовать и развивать» – вот чем должен заниматься человек, считал Черчилль. Как и Ницше, как и Ортега-и-Гассет, он верил, что именно в меритократии лежит ключ к спасению человечества. Поэтому, чтобы «не стать рабами собственной системы и не дать запущенному нами механизму подавить нас», необходимо «поощрять в себе и окружающих любые проявления оригинальности, всячески экспериментировать и учиться беспристрастно оценивать результаты непрерывной работы всемогущей человеческой мысли»[1112].

Принцип № 23
Увлечение историей

Одним из определяющих факторов в мировоззрении Черчилля стало его отношение к истории. Для него она не была скучной хроникой далекого прошлого, запечатленного на пожелтевших страницах забытых манускриптов. История представлялась ему живой субстанцией, которую наблюдаешь через призму пытливого ума, изучающего сохранившиеся источники. В какой-то степени история была его призванием. Он отдавался ей сполна в свободное от политики время, считая, что ему есть о чем рассказать современникам и на что акцентировать их внимание в ушедших временах.

В не меньшей степени история была для него отдушиной, возможно, даже немного идеализированной и романтизированной. Особенно в мрачные времена ломки привычных правил и навязывания новых, противных его естеству норм. Сопротивляясь происходящим изменениям, он черпал силы из прошлого, где был порядок, ценилось благородство, а личность что-то да значила. Например, эпоха его предка, 1-го герцога Мальборо, в которой слово «честь» не было пустым звуком, а война была местом, где человек мог проявить себя. «Я болен и устал от современной политики, я всей душой принадлежу XVIII столетию», – признается Черчилль издателю Джорджу Харрапу в 1933 году. Аналогичную мысль он повторит пять лет спустя, заявив во время работы над одним историческим проектом, что путешествие на два века назад является для него «облегчением»[1].

С какой бы целью Черчилль ни обращался к истории, он всегда был убежден в полезности ее изучения, выделяя в этом действии как минимум два положительных момента.

Во-первых, дань уважения предкам, необходимая для понимания собственных корней и осознания себя как личности. По его словам, «нет ничего более вдохновляющего, чем оглянуться назад и познать всех тех, кто был до нас и кому мы обязаны» процветанием. «Я осмелюсь надеяться, – считал он, – что любая деятельность, направленная на то, чтобы сделать нашу национальную историю более известной для нового поколения, помочь им осознать, что они являются наследниками великих традиций, будет полезна не только им самим, но и окажет несомненное и практическое влияние на будущее нашей страны»[2].

Во-вторых, изучение прошлого помогает понять настоящее и

прогнозировать будущее. «Мы не в силах изменить прошлое, но мы привязаны к нему, и мы можем извлечь из него уроки, которые пригодятся в будущем», – был убежден Черчилль. «В последнее время я все больше склоняюсь к мысли о необходимости всегда изучать прошлое и размышлять над ним, – писал он в 1937 году своему другу вице-королю Индии 2-му маркизу Линлитгоу. – Так можно понять основную линию развития». Почему прошлое способно дать ключи к настоящему и будущему? Потому что «любая мудрость не нова», – отвечал наш герой. Все повторяется. «Почти все важнейшие решения, которые вынужден принимать современный мир, уже принимались в средневековом обществе», – констатирует он. Это иллюзия, что современный человек отделен от минувших событий «долгими веками», – на самом деле «труды и взгляды объединяют нас с воинами и государственными деятелями прошлого, как будто мы читаем об их поступках и словах в утренней газете». Поэтому очень важно «знать об испытаниях и борьбе своего народа для понимания тех проблем, опасностей, вызовов и возможностей, с которыми мы сталкиваемся сегодня»[3].

Черчилль не ограничивался общими рассуждениями о важности истории. Он также способствовал углублению исторических знаний у своих подчиненных. Особенно в военной сфере, в которой «изучение истории войн может научить, к каким результатам приведут политические решения». Приступив в 1911 году к созданию военно-морского штаба, Черчилль был неприятно удивлен отсутствием у флотоводцев системного образования в области военной и политической истории. «Большинство офицеров, вступивших в командование кораблями, никогда не читали Парижскую декларацию и никогда не изучали историю блокады Бреста», – возмущался он. Черчилль распорядился в срочном порядке подготовить авторизированный учебник по военно-морской стратегии, а до тех пор пока этот труд не будет издан, включить в перечень обязательной литературы для каждого офицера штаба работы классиков военно-морской истории и теории Альфреда Мэхэна, Филипа Коломба и Джулиана Корбетта[4].

Призывая изучать историю, Черчилль не обольщался относительно эффективности подобных штудий. Как это ни грустно, но для большинства история все равно останется непонятой, и даже если они смогут извлечь из нее какие-то уроки, это вряд ли изменит их поведение и предотвратит от совершения собственных ошибок. В мае 1928 года лорд Бивербрук дал прочесть нашему герою рукопись своей книги «Политики и война». В ней рассказывалось о прениях и интригах, захвативших

британское правительство в начале Первой мировой войны. «Что за рассказ! – восторженно написал Черчилль автору. – Подумать только обо всех этих людях с прекрасным образованием; прошлое лежало перед ними: чего следует избегать, что считать патриотичным, верным, чистым. И как отвратительно глупо они растранжирили все». Чтение рукописи лорда Бивербрука навело Черчилля на печальную мысль, что «первой и главной особенностью человечества от рождения и до могилы является его неспособность учиться».

Тогда своими наблюдениями Черчилль поделился только с близким другом. Впоследствии он не раз будет возвращаться к этому тезису, декларируя свои взгляды публично. То в феврале 1934 года он заявит в парламенте, что «ни один из уроков прошлого не усвоен, ни один из них не учтен в нашей практике», то в тех же стенах в мае следующего года выступит с негодующей речью: «Когда можно было все исправить, предостережениями пренебрегли, сейчас, когда положение дел стало неуправляемым, мы стали прибегать к лечению, но слишком поздно. В этой истории нет ничего нового. Она так же стара, как книги Сивилл. Она относится к той мрачной категории бесплодности опыта и неспособности человечества к обучению. Недостаток в предвидении, нежелании действовать, когда действия просты и эффективны, отсутствие ясного мышления, беспорядочные обсуждения, пока не грянет кризис, – все эти особенности бесконечно повторяются в истории»[5].

Хотя Черчилль и сам был подвержен указанным ограничениям, он брал от истории больше остальных. Причем это находило отражение не только в его политической, но и в литературной деятельности. Поступки и сочинения Черчилля пропитаны глубоким ощущением историчности прошлого. Философ Исайя Берлин назвал эту особенность «единственным, центральным, организующим принципом моральной и интеллектуальной вселенной» Черчилля. Отсюда подход британского политика к героизации истории. Отсюда его стремление в творчестве не только к объективному анализу произошедших событий, но и к повышению их привлекательности путем соотнесения между собой эпизодов из разных эпох. Черчилль сам признавал, что его книги «не претендуют на соперничество с работами профессиональных историков». Он – художник больших полотен и крупных мазков, он отдает предпочтение батальным сценам и ярким краскам, пропуская их через призму своего интеллекта и опыта. «Я пишу о тех событиях в нашем прошлом, которые кажутся значительными мне, и делаю это как человек, имеющий некоторое знакомство с суровыми

испытаниями последних десятилетий»[6].

Черчилля можно отнести к метаисторикам, в терминологии автора концепции метаистории профессора Хейдена Уайта. Уайт показал, что для достижения целостности повествования историки используют в своих текстах не только исторические факты, но и литературные приемы, которые оказывают огромную роль на конечный результат их работы. Следуя принципам метаистории, Черчилль ищет в своих книгах ответы на многие актуальные вопросы, характерные для постмодернизма в истории: Откуда мы знаем, что́ произошло? Искажаем ли мы действительность, описывая события? Находят ли эти вопросы место в исторических работах? Что содержит архив и чего в нем недостает? Что историки решают включать или, наоборот, не включать в свое исследование? Насколько форма передачи информации влияет на наше восприятие прошлого? Откуда мы знаем, что X вызван Y, а не Z? История – это наука или искусство?[7]

Наиболее яркое отношение Черчилля к пониманию и трактовке прошлого проявляется в его любви к рассмотрению альтернативных сценариев развития события. Прекрасно отдавая себе отчет в том, что история не любит сослагательного наклонения, он обожал этот экзерсис, давая волю своему воображению, а также пытаясь выявить причинно-следственные связи и показать их влияние на текущие события. «Он любил сочинять эфемерные, но восхитительные рассказы о радикальных, несостоявшихся последствиях, к которым могло привести то или иное политическое или военное событие», – вспоминал его личный секретарь Энтони Монтагю Браун[8]. Для понимания мышления Черчилля хорошо подходят строки из романа Владимира Набокова «Соглядатай» с поэтическим описанием альтернативной истории: «Есть острая забава в том, чтобы, оглядываясь на прошлое, спрашивать себя: что было бы, если бы… заменять одну случайность другой, наблюдать, как из какой-нибудь серой минуты жизни, прошедшей незаметно и бесплодно, вырастает дивное розовое событие, которое в свое время так и не вылупилось, не просияло. Таинственная эта ветвистость жизни, в каждом мгновении чувствуется распутье, – было так, а могло бы быть иначе, – и тянутся, двоятся, троятся несметные огненные извилины по темному полю прошлого».

Впервые Черчилль обратился к возможности анализа прошлого с позиций альтернативной истории в своем втором сочинении «Речная война». Читателям двухтомника он объясняет, что «каждое описанное происшествие – лишь один из вариантов того, что могло произойти, и даже самый незначительный эпизод

мог иметь решающее влияние на ход боевых действий». Отмечая «огромное влияние фортуны», он призывает помнить: «„что случилось“ – единственное число, а „что могло случиться“ – легион»[9].

Считая, что рассмотрение альтернативных сценариев развития событий помогает лучше понять не только произошедшее, но и какие факторы этому способствовали, Черчилль продолжит активно использовать конструкцию «если бы…» в своих сочинениях. Например, в «Мировом кризисе» одним из наиболее ярких моментов, позволяющих автору усилить драматизм послевоенных событий, является фантазия о том, как развивалась бы военная кампания, если бы война не завершилась в ноябре 1918 года: «В кампании 1919 года разрушительная сила человечества должна была значительно возрасти. Если бы германцы привели в исполнение план отступления к Рейну, то летом 1919 года они подверглись бы нападению военных сил, обладающих методами и средствами борьбы неизмеримо более эффективными, чем все, что употреблялось до сих пор. Тысячи аэропланов появились бы над городами Германии; десятки тысяч орудий разрушили бы весь их фронт. Были подготовлены средства для одновременной перевозки до двадцати пяти тысяч солдат в моторах, делающих 10–15 миль ежечасно; ядовитые газы невероятной силы, от действия которых могла уберечь только та секретная маска, которой германцы не могли бы вовремя получить, уничтожили бы всякое сопротивление и всякую жизнь на неприятельском фронте, подвергнутом атаке. Без сомнения, и у германцев были свои планы. Но час гнева прошел, был дан сигнал к успокоению, и ужасы 1919 года остались похороненными в архивах великих противников»[10].

В обширном историко-публицистическом наследии британского автора есть даже отдельное произведение, написанное в формате альтернативной истории. Речь идет об эссе «Если бы Ли не победил в битве при Геттисберге», опубликованном в декабре 1930 года в *Scribner's*. В эссе рассматривалось одно из самых кровопролитных и решающих сражений Гражданской войны в США – битва при Геттисберге, произошедшая в округе Адамс, штат Пенсильвания, с 1 по 3 июля 1863 года и закончившаяся поражением Северовирджинской армии под командованием генерала Роберта Эдварда Ли. Свое повествование Черчилль построил от имени человека, живущего в мире, в котором Ли удалось одержать победу. Он не просто описывает, как развивались бы события, если бы в решающий момент история сложилась по-иному. Он проделывает это упражнение дважды и заставляет своего героя, существующего в

иной – контрдействительной – реальности рассуждать над тем, каким бы был мир, если бы сражение при Геттисберге закончилось не в пользу Ли. Таким образом, читателям предлагается совершить двойное путешествие, сначала погрузившись в иную реальность, а затем вернуться из нее в наш суровый мир. В результате читатели могут увидеть не только возможные последствия победы конфедератов, включая альтернативный сценарий с избеганием кровопролития Первой мировой войны, но им также предлагается поразмыслить над тем, насколько невероятным был бы мир, если бы события сложились по-иному[11].

Черчилль обращался к альтернативной истории не только при описании масштабных исторических процессов. Он использовал этот прием также в жизнеописании отдельных людей. Например, в двухтомной биографии отца, написанной в первые годы XX столетия, он настойчиво проводит мысль, что если бы не злополучная отставка лорда Рандольфа с поста министра финансов в декабре 1886 года, если бы не его болезнь, то он смог бы оказать огромное влияние на британскую историю, войдя в нее как социальный реформатор и благодетель. Множество примеров альтернативной истории содержатся также в биографии Мальборо, написанной нашим героем в 1930-е годы. Через все произведение красной нитью проходит мысль, что если бы герцог был первым лицом, а не находился на службе королевы, и имел бы такую же свободу действий, как Наполеон, то его влияние было бы гораздо более значительным, а достижения – более грандиозными.

Рассматривая жизни других через призму конструкции «если бы…», Черчилль не забывает и о себе. В автобиографии «Мои ранние годы» он использует альтернативную историю для обоснования собственной избранности. Для этого он вспоминает ключевые эпизоды своего прошлого и предлагает читателям пофантазировать, насколько изменился бы дальнейший жизненный путь автора, если бы эти эпизоды сложились по-иному. Например, сдача школьных экзаменов. «Практический вывод таков: не спроси меня престарелый, уставший член Комиссии по делам гражданской службы про эти квадратные или даже кубические косинусы и тангенсы, которые я вызубрил всего неделю назад, ни одна из последующих глав этой книги так никогда и не была бы написана». Он мог бы посвятить себя Церкви, стать колониальным администратором или заняться финансами в Сити. «В общем, моя жизнь пошла бы совершенно иной колеей, что изменило бы жизни многих других людей, которые, в свою очередь, и так далее, и так далее…»[12]

Как уже упоминалось выше, это произведение создавалось в тяжелые для нашего героя годы, когда, вступив в конфликт с верхушкой тори и подвергнутый остракизму, он нуждался в стимуле для продолжения борьбы. Он его нашел в альтернативной личной истории, придя к выводу, что даже мрачный путь сегодня может завтра вывести на сияющую вершину. Он вновь возвращался к ключевым событиям своей молодости и убеждал себя в том, что те эпизоды, которые первоначально воспринимались им как неудача или провал, уже через несколько месяцев обретали новые краски, выводя к свершениям и принося популярность. Одним из таких эпизодов стало пленение во время Англо-бурской войны. Этому военному конфликту вообще уделено много внимания: из 29 глав – 10, из них пленению и побегу – четыре. В представлении автора, его пленение бурами произошло случайно, и если он кого и мог винить в досадном происшествии, то только себя. Не покинь он уцелевший после противостояния с бурами бронепоезд и не устремись на помощь своим, он, скорее всего, целым и невредимым присоединился бы к регулярным войскам. Но все произошло иначе. Он наткнулся на неприятеля, а попав в плен, оказался «отрезан от войны, которая сулила бесчисленные приключения и неограниченные карьерные перспективы», и теперь был вынужден размышлять над тем, какие «горькие плоды способна приносить добродетель».

Прошло тридцать лет, и то, что сначала казалось трагедией, теперь воспринималось не иначе как благословение судьбы: «Умей я предвидеть будущее, я бы понял, что этому горестному происшествию было суждено заложить основу всей моей жизни в будущем». Своим дерзким побегом Черчилль «завоевал известность на родине» и «обеспечил голоса многих избирателей». Одновременно с популярностью выросли и доходы от опубликованных книг, «позволившие ни от кого не зависеть и баллотироваться в парламент». Сложись все иначе, вернись он на бронепоезде к своим, его «возможно, вознесли бы до небес и всячески обласкали», но не прошло бы и месяца, и он «мог пасть при Коленсо», как это случилось с несколькими его знакомыми[13]. Следуя этой логике, начавшаяся в 1930-х годах политическая изоляция Черчилля была еще не так страшна. Кто знает, к чему его готовит судьба, в очередной раз закаляя в новых испытаниях?

Пройдет несколько лет, и Черчилль узнает ответ на этот вопрос. Началась мировая война, и его призвали для спасения королевства. В своих выступлениях ему предстояло убедить сомневающихся в необходимости продолжения борьбы. Он использует разные риторические приемы, в том числе

построенные на конструкции «если бы…». В знаменитом выступлении 18 июня 1940 года Черчилль предупреждает, что «если мы проиграем, тогда весь мир <…> и все, что нам мило и дорого, погрузится во тьму нового Средневековья, только на этот раз оно будет куда более мрачным и продолжительным, благодаря извращенной нацистской науке»[14].

В предыдущих главах было показано, какое влияние на биографию нашего героя оказала его вера в свою судьбу. Основу этой философии составлял детерминизм, предполагающий предопределенность будущих событий. Любовь к альтернативной истории, напротив, акцентировала внимание на многовариантности мира и предпочтении случайного перед детерминированным. Последняя мысль была близка Черчиллю, в чем мы уже могли убедиться выше при рассмотрении его отношения к установлению причинно-следственных связей. Просто удивительно, что две столь противоположные концепции одновременно уживались в одном человеке. Это говорит о сложности и неоднозначности мировоззрения британского политика, который, веря в свое предназначение, не был фаталистом в отношении судьбы человечества. Он считал, что будущее не предопределено. Именно поэтому он увлекался альтернативной историей. Именно поэтому он не верил в неизбежность ближайшего конца человечества, полагая, что наше будущее в наших руках. Именно поэтому он призывал задуматься над будущим и не забывать уроки Первой мировой войны с ее «непропорциональностью между причинами споров отдельных наций и страданиями, которые вызываются этими спорами; ничтожным и жалким вознаграждением, ожидающим тех, кто приносит великие жертвы на полях сражений; мимолетными успехами войны; медленным, занимающим долгие годы восстановлением»[15].

Принцип № 24
Возможности и опасности науки и технологий

Первым и единственным художественным произведением Черчилля стал роман «Саврола: рассказ о революции в Лаурании», вышедший в свет в 1899 году. Работая в непривычном для себя жанре, молодой автор попытался обобщить свои взгляды. «В уста героя вложена вся моя философия», – признавался он своей матери леди Рандольф. Одной из тем, поднятых им на страницах этой небольшой книги, стали размышления о возможном падении империи. Саврола предсказывает, что наступит день, когда начнется «деградация», когда «будет утрачено присущее нам превосходство», когда «согласно закону природы, другие расы будут двигаться вперед, чтобы вытеснить нас». Черчилль продолжит свои рассуждения о падении империи в отчетах для *Morning Post* во время Суданской кампании. Он признает, что «все великие империи прошлого были разрушены успехом и триумфом». Поэтому даже в расцвет Викторианской эпохи нельзя не «оглядываться назад со страхом, почти ожидая обнаружить признаки дегенерации и упадка». Какой же выход предлагает молодой автор? По его мнению, сохранение империи невозможно без превосходства, а последнее в современном мире может быть достигнуто только за счет технологического развития[1].

Пройдет всего несколько лет после написания этих строк, и Черчиллю представится возможность самому сказать слово в развитии британских технологий. Правда, в основном они касались военной сферы. Так, молодой политик продолжил модернизацию ВМФ, начатую адмиралом флота Джоном Фишером, и активно продвигал переход судов с угля на нефть, а также стоял у истоков строительства нового класса линкоров – супердредноутов. Находясь под влиянием научно-технических фантазий Герберта Уэллса, Черчилль решил найти применение авиации в военно-морской сфере, а также активно подключился к созданию нового вида сухопутных бронированных машин на гусеничном ходу, ставших впоследствии известными как танки.

Затем начался военный пожар, разгоревшийся в Первую мировую войну, в огне которого исчезли миллионы людей. Размышляя над причинами произошедших ужасов и потерь, Черчилль – недавний инноватор – выделил в качестве виновников технологии и науку, которые «раскрыли свои сокровища и свои

тайны в ответ на отчаянные требования людей и дали им в руки орудия и аппараты, имевшие почти решающее действие», они «создали орудия, грозящие безопасности и даже жизни целых городов и населению целых стран, орудия, действию которых не могли помешать никакие границы, никакие флоты и армии». Эти строки из «Мирового кризиса» знаменуют собой переломный момент в биографии нашего героя. Они были написаны в период крушения надежд на послевоенное устройство; в период, когда стало понятно, что прежний мир с его устоями и традициями, с его правилами и условностями, с его проблемами и недостатками, с его близостью и понятностью – рухнул. Катаклизмы, потрясшие человечество за последние пятнадцать лет, заставили Черчилля пересмотреть веру в прогресс. Из викторианского апологета прогресса и радикального реформатора он превратился в умеренного консерватора как в политической, так и социальной сферах. Он не стесняется, а, наоборот, открыто говорит об этом в своих статьях: «Разумеется, мой взгляд стал более консервативен. Когда я был молод, то полагал, что изменения – это хорошо. И чем их больше, тем лучше. Сейчас я придерживаюсь иного мнения»[2].

В определенной степени на подобную переоценку ценностей повлиял возраст. Но дело было не только в личных факторах. Внимательно наблюдая за происходящими в мире изменениями, Черчилль пришел к выводу, что от прогресса ни его стране, ни гражданским свободам не стоит ждать ничего хорошего[3]. Поэтому, в то время как мир устремился вперед к новым технологическим и социальным прорывам, Черчилль начал ностальгировать о канувшей в Лету эпохе. Причем эпохе даже не Эдвардианской, на которую пришлось начало его политической карьеры и достижение первых громких успехов, – но эпохе Викторианской, в которой формировалось его миропонимание. Начало 1930-х годов стало как раз тем периодом, когда, не теряя интереса к будущему, Черчилль начал все больше осознавать свою близость с прошлым. Отсюда его защита немого кино перед звуковыми фильмами, отсюда его предпочтение карманных часов наручным аналогам, отсюда его любовь к старым, а порой и архаичным словам и названиям. Отсюда появление новой темы в его сочинениях – а так ли необходим человечеству стремительный, необузданный, всепоглощающий и во все проникающий научно-технический прогресс?

В марте 1935 года режиссер Александр Корда предложил Черчиллю принять участие в работе над сценарием документального фильма на актуальную тему – покорение воздуха. Соглашаясь на участие в проекте, Черчилль сразу дал

понять, что ему удобнее работать с готовым материалом и что его предложения будут касаться в основном закадрового текста, а не драматического наполнения снимаемых эпизодов. Наиболее серьезные возражения вызвала у него концовка фильма. Он не увидел в ней ни «надежды», ни «морального урока», причем второму отвел более важное место. Человек одержал победу над природой, обрел новые знания и овладел новыми навыками. Но достоин ли он их? – спрашивал Черчилль. Если нет, тогда эти открытия могут привести к «разрушению цивилизации», «лишению всего того, за что человечество боролось на протяжении стольких веков: свободы, верховенства закона и мира». По словам Черчилля, «до тех пор пока мы не станем достойными использовать орудия науки, они угрожают нам уничтожением». Поэтому он советовал Корде в конце фильма показать будущее с его «надеждами и страхами», в котором человечеству придется ответить на главный вопрос: чем является авиация – «благословением или проклятием», готово ли человечество добродетельно распорядиться новым открытием? В этом вопросе выразились краеугольные убеждения будущего премьер-министра: история человечества не предопределена; наука несет как пользу, так и разрушение; люди имеют право и возможности для того, чтобы определять свой путь к спасению[4].

На формирование взглядов Черчилля в 1930-е годы повлияла работа философа-футуролога Олафа Стэплдона «Последние и первые люди», в которой утверждалось, что за прошедшие миллиарды лет на планете Земля было пятнадцать цивилизаций, каждая из которых постепенно развивалась до пределов своего могущества, становилась властелином природы и после этого погибала. Но перед тем как кануть в небытие, каждая цивилизация достигала поистине удивительных успехов: индивиды обладали большой продолжительностью жизни, располагали возможностями для наслаждений, недоступных современному человеку, путешествовали в космосе. Но смогли ли все эти свершения сделать наших предшественников более счастливыми? – спрашивает Черчилль. Смогли ли они найти ответы на «простые вопросы, которые человек задает со времени, когда едва обрел способность мыслить»: «Для чего мы здесь? В чем смысл жизни? Куда мы движемся?» Нет, не нашли, да и «материальный прогресс», какой бы формы он ни достигал, не может «принести душевное спокойствие». Политик указывает, что «этот факт гораздо более замечателен, чем все открытия, которые может совершить наука». Именно в этой неудовлетворенности заложена «самая лучшая надежда, что все будет хорошо»[5].

Таким образом, задавшись вопросом о том, необходим ли

прогресс, Черчилль приходит к выводу, что, во-первых, какие бы достижения ни ожидали человечество впереди, оно не сможет достичь ни умиротворения, ни удовлетворения; во-вторых, именно в этой неудовлетворенности заложен главный двигатель прогресса; движение вперед остановится только тогда, когда сердце последнего человека перестанет биться. В этих выводах содержится объяснение драматического парадокса в биографии нашего героя. С одной стороны, он, как человек мысли, осознал и описал опасность прогресса, с другой – как человек действия, сам активно способствовал научно-техническим достижениям. По сути, он лично создавал то, против чего выступал, признавшись в разгар нового мирового конфликта: «Скорее всего мы сможем справиться с превосходящими силами противника путем изобретения нового оружия и прежде всего при помощи передовой науки»[6]. Наиболее ярко это противоречие заметно в той немаловажной роли, которую Черчилль сыграл в изобретении первых образцов самого страшного на сегодняшний день оружия, ядерного. Он предсказал его появление еще в 1920-х годах, после начала Второй мировой войны санкционировал проведение исследований на государственном уровне, но затем, столкнувшись с нехваткой ресурсов, передал наработки в США. Символично, что именно в период премьерства Черчилля, в 1952 году, Британия шагнула в новый век, став ядерной державой. И именно при нем было принято решение о продолжении дальнейших работ по созданию термоядерного оружия.

Особенностью консерватизма Черчилля было то, что он развился на фоне пессимизма. В июле 1951 года политик выступал в Королевском колледже терапевтов. Его словам внимала научная аудитория, которая использовала последние достижения науки в своей каждодневной деятельности, направленной на спасение человеческих жизней. Сказанное с трибуны удивило многих из них. Черчилль поставил под сомнение улучшение жизни человечества, произошедшее после открытия парового двигателя. По его мнению, это открытие привело к тому, что мир стал слишком мал. «Дайте мне лучше коня», – воскликнул пожилой оратор с аллюзией на реплику Ричарда III из одноименной пьесы Шекспира. Высказывая эпатажные для окружающих мысли, Черчилль не пытался произвести впечатление на собравшихся ученых. Размышления над тем, что лучше – двигатель или хорошо зарекомендовавшая себя лошадь, занимали его уже относительно давно. Еще за три года до выступления в Королевском колледже терапевтов он произнес речь в Университете Осло, в которой задался вопросом: «Я даже не знаю, выиграло ли поколение, которому я

принадлежу, или проиграло после замены лошади двигателем?» Черчилль вернется к аналогичным вопросам через несколько месяцев во время выступления в Университете Лондона[7].

Если в конце 1940-х годов он еще не пришел к окончательному выводу насчет того, какой знак – плюс или минус – поставить напротив общепризнанного достижения, то к началу 1950-х выводы были сделаны. Выступая 24 июня 1952 года в парламенте, Черчилль заявил: «Я всегда считал замену лошади двигателем внутреннего сгорания мрачной вехой в развитии человечества». Еще более жесткие высказывания касаются авиации, которую британский политик заклеймил как «дьявольское изобретение». «Как бы я хотел, чтобы люди никогда не научились летать, – скажет он в июне 1954 года. – Мир резко уменьшился после того, как братья Райт поднялись в воздух. Это был прискорбный час для Англии»[8].

С чем были связаны столь негативные эмоции и резкие оценки в отношении научно-технического прогресса? Неужели Черчилль искренне выступал против всех тех изобретений – телефона, автомобиля, электричества, телевидения – которые сделали жизнь человечества лучше? Разумеется, нет. Он не был врагом научно-технических достижений. Он выступал против тех разрушительных последствий, к которым они могут привести. При этом он не ограничивался высказыванием опасений лишь в отношении технологий военного назначения. Его беспокоили и другие тренды. Например, замена ручного труда машинами, которая хотя и позволяет увеличить производительность и повысить качество, но несет на себе тень роста безработицы. «Возможность приятного досуга, который машины должны были бы обеспечить людям, вылилась в безотрадное зрелище, когда десятки миллионов способных и желающих трудиться людей толпятся у ворот закрытых предприятий и живут на благотворительные подачки и пособия по безработице», – описывал он негативные последствия происходящих изменений. Черчилль с его верой в индивидуальное начало очень настороженно относился к увеличению роли бездушных аппаратов – результатов научно-технического прогресса. Еще в 1934 году он обращал внимание своих читателей, что «везде, в каждой стране, в каждой сфере человеческой деятельности мощь машин становится больше, в то время как власть людей – меньше»[9].

Из других опасных направлений Черчилль обрушился на концепцию создания нового вида человека. В своих рассуждениях он апеллировал к пьесе Карела Чапека «Россумские универсальные роботы» (1920 год), в которой впервые встречается

слово «робот», этимология которого уходит к чешским словам *robot* или *robota*, означающим подневольный труд. В отличие от современного понимания этого термина, больше связанного с механистической природой роботов, у Чапека робот представляет собой биологическое существо, выращенное искусственно. В него можно инсталлировать необходимые воспоминания и настроить на определенный образ мысли, лишив ненужных, по мнению создателя, эмоций, а также духовного и творческого начала. При таком сценарии начнется формирование массы бездушных людей, нацеленных на выполнение определенной задачи. У правителей, указывает Черчилль, появится множество способов влиять на образ мышления и желания своих подданных, и масштаб этого воздействия современному человеку даже трудно представить. Если этот сценарий возобладает, будущее превратится в кошмар, уверен Черчилль. Темнота и мрак будут настолько непроглядны, что «счастливое столкновение с какой-либо блуждающей звездой и превращением нашей планеты в сияющий газ станет милосердным избавлением»[10].

Подобные рассуждения и выводы Черчилля приходятся на первую половину 1930-х годов. Несмотря на четкие очертания опасностей, с которыми был связан научно-технический прогресс и которые настораживали британского политика, в целом он продолжал верить, что, несмотря на все перипетии и метаморфозы, через которые прошло человечество, сам человек – «наследник каменного века, покоритель природы со всеми ее испытаниями и чудовищами» – выстоял. «Освобожденный силой разума из оков средневековых страхов и суеверий, человек вышел на смертный бой с прирожденным достоинством, – восхищенно отмечал британский автор. – Снова и снова человек подвергался омерзительным бомбардировкам, снова и снова он отправлялся из госпиталя на фронт, снова и снова он боролся со стаей голодных субмарин. Он остался непоколебим, не потерял себя, пронеся через все эти муки торжество справедливого и милосердного разума»[11].

Но катаклизмы Второй мировой войны, а также дальнейшее развитие науки и техники заставили Черчилля снять розовые очки восторженных оценок. Выступая в марте 1949 года в Массачусетском технологическом институте, он напомнил слушателям, что, когда в 1872 году Жюль Верн написал свой знаменитый роман «Вокруг света за восемьдесят дней», это произведение воспринималось как «чудо и предзнаменование». «Сегодня вы можете совершить подобное путешествие за четыре дня, – резюмирует Черчилль, – но вы немногое увидите на своем пути». Скорость требует жертв. Чем быстрее скользишь по

поверхности, тем меньше погружаешься в глубину. Легкость суждений, мыслей и впечатлений станет бичом новой эпохи с ее суетой, поверхностностью и непродуманностью. Изменения стали настолько быстры и разнообразны, что человек просто не способен успевать за ними. Все эти перемены, по словам Черчилля, «ни на йоту не улучшили ни умственные способности индивида, ни его моральные качества». События стали масштабнее, достигнув «гигантских пропорций», а «человек, не изменивший своих размеров», стал в «относительных величинах лишь меньше». Поэтому, резюмирует наш герой, сегодня «больше нет великих людей, способных управлять событиями»[12].

Ограниченность человека на фоне непрерывных научных открытий стала, по мнению политика, серьезной угрозой для цивилизации. «Наука дала нам в руки огромную новую власть и одновременно создала условия, недоступные нашему пониманию и еще более недоступные нашему контролю». Хотя человек и продолжает «питать иллюзию», что остается господином сделанных им открытий, на самом деле он не более чем «жертва стремительного течения и водоворота событий, торнадо, в эпицентре которого он оказался, являясь более беззащитным, чем был ранее». В одной из своих последних речей на посту премьер-министра, в марте 1955 года, Черчилль оставил молодым депутатам и членам правительства предупреждение, что человечество столкнулось с новыми вызовами, которые угрожают не отдельно взятой стране, не отдельному классу, а всему миру. Наука, которая раньше «служила человеку, сейчас становится его господином». Отныне человечество оказалось в непростых условиях «великой деморализации, вызванной учеными»[13].

Рассмотрев отношение Черчилля к науке с ее неудержимым движением вперед и слабо контролируемыми последствиями, а также к человеку с его ограниченностью и моральной ненадежностью, становятся понятными опасения пожилого политика относительно изобретений, особенно в военной сфере. За полвека общественно-политической деятельности он приложил руку к созданию самых разных технических новинок, нашедших повсеместное применение на полях сражений. Но в 1945 году в арсенале человечества появилось новое оружие с небывалой разрушительной мощью. Черчилль давно предсказывал, что нечто подобное может произойти. Но когда атомная бомба перешла из сферы научных разработок в плоскость практического применения, даже его передернуло от глубины той бездны, которая разверзлась перед цивилизацией. Он не стал скупиться в выражениях, называя водородную бомбу «чертовым изобретением, которое может принести много вреда обществу и

человечеству»[14].

Однако, несмотря на новые вызовы, ситуация, по мнению Черчилля, была небезнадежна. История еще не закончилась, и у человечества сохранился шанс на спасение. Мощь ядерного оружия, одна мысль о применении которого приводит в трепет, способна не только нанести непоправимый урон, но и выступить надежным гарантом мира. Черчилль ухватился за «странную идею» – «способность новых видов вооружений уничтожить все и вся может самым неожиданным образом оказаться залогом безопасности». «Если технологии позволят всем убивать всех, тогда никто не захочет убивать никого», – предположил британский премьер. В дальнейшем он разовьет эту мысль, заявив, что «безопасность стала незаконным сыном террора», а само «выживание превратилось в близнеца всеобщего истребления».

В идейном плане Черчилль не предлагал ничего нового, возвращаясь к своей позиции двадцатилетней давности. Еще в начале 1930-х годов он активно отстаивал тезис, что лучшей гарантией мира является наличие сильного вооружения, одно применение которого наводило бы страх и препятствовало бы его использованию. Но в 1930-е годы глас политика не был услышан. Зато в начале 1950-х у его диалектического вывода о том, что угроза всеобщего истребления является залогом всеобщего мира, стало появляться все больше сторонников. Слова подкрепляли действия. В середине июня 1954 года Черчилль созвал закрытое заседание Комитета обороны, на котором было принято решение о начале работ по созданию в Британии собственной водородной бомбы. «Нам следует вооружаться не для сражения, а для ведения переговоров», – объяснил он свою политику в одном из радиообращений[15].

В однотомной публикации «Второй мировой войны», в специально написанном для этого издания эпилоге, Черчилль упомянул о водородной бомбе, назвав ее «ребенком-монстром». К тому времени водородная бомба уже появилась в арсенале британцев, что полностью соответствовало концепции автора о необходимости оставаться сильным. Но в обретении силы была и своя скрытая угроза. «Если стать достаточно сильным, можно себя уничтожить», – предупредил Черчилль в январе 1953 года более активных коллег[16]. Он знал и видел, как рушатся империи. Теперь настал момент, когда могло рухнуть все человечество. Отныне и впредь в руках и на совести государственных деятелей было право направлять усилия либо для сохранения мира, либо для развязывания войны, способной подвести черту под проектом «Человек».

Принцип № 25
Суд истории

В своей любви к истории Черчилль не ограничивался лишь анализом прошлых событий с целью поиска закономерностей, которые помогают в понимании современной ситуации и решении системных проблем. На его отношение помимо исторических штудий и написания больше десятка объемных исторических сочинений влияла политическая деятельность. Столь редкое сочетание человека мысли и действия сформировало у него особый взгляд на действительность, которую он рассматривал в контексте общего развития исторических процессов. Черчилль не просто изучал исторические эпизоды, он воспринимал себя действующим лицом на сцене истории, наследником прошлого и творцом будущего:

«Боже мой! Это же живая История! – восклицал он в январе 1915 года в разгар Первой мировой войны. – Все, что мы говорим и делаем, – волнующе. Это будет прочитано тысячью поколениями, только подумайте об этом!» В 1933 году, когда кризис был еще далек, но ощущение чего-то вневременного, выходящего за рамки эпохи, уже не покидало британского политика, он говорил: «Вполне вероятно, что самые славные страницы нашей истории еще не написаны. Может статься, что грядущие испытания еще заставят всех англичан и англичанок нынешнего поколения радоваться тому, что судьба удостоила их чести жить в столь удивительное время. Мы все должны гордиться тем, что нам доверено решение столь важных и сложных задач, ведь нет и не может быть подвига достойнее, чем защита родины от нависшей над ней страшной угрозы».

После же того, как набат пробьет, Черчилль будет постоянно возвращаться к героической интонации, пытаясь убедить окружение и британский народ благодарить судьбу за то, что им посчастливилось жить в решающий период истории, когда у каждого есть возможность внести свой вклад в процветание своей страны и будущих поколений. «Понимаете ли вы, что мы творим историю?!» – спрашивал он своих подчиненных в конце 1941 года. «Давайте не будем говорить о темных днях, – передавал он в массы свое восприятие суровых событий Второй мировой. – Это не темные, это великие дни, в которых наша страна когда-либо жила. И мы должны благодарить Господа за то, что нам позволили сделать эти дни памятными в истории нашей нации». «Почему люди воспринимают этот период времени как

„потерянные годы“, когда на самом деле это самые интересные годы? – сокрушался он в марте 1941 года в беседе с премьер-министром Австралии Робертом Мензисом. – Почему мы воспринимаем историю исключительно как события прошлого, забывая при этом, что мы являемся ее творцами». По словам секретаря нашего героя в годы войны Джона Мартина: «Одним из секретов вдохновляющего лидерства мистера Черчилля было умение смотреть и оценивать события с позиции истории. Он заставил своих соотечественников поверить, что они играют важную роль в исторической драме, и какие бы бедствия и несчастия ни происходили, это и в самом деле их звездный час». На последнем заседании коалиционного правительства 28 мая 1945 года Черчилль попрощался с коллегами следующими словами: «Свет истории будет падать на каждый ваш шлем»[1].

В приведенных выше высказываниях Черчилль использовал свое восприятие истории для мотивации окружающих. Акцентируя внимание на этой роли, он одновременно отдавал себе отчет в том, что осознание себя действующим лицом на сцене истории не только вдохновляет, но и налагает серьезную ответственность. Анализируя, размышляя и оценивая поступки исторических личностей, Черчилль прекрасно понимал, что пройдет время и будущие поколения так же будут через лупу беспристрастного, а иногда и пристрастного отношения исследовать и формировать мнение о его собственных действиях. «Скоро, очень скоро наши короткие жизни подойдут к концу, – замечал он по этому поводу. – Скоро, очень скоро мы и наши деяния канут в Лету. Несчетные поколения будут небрежно топтать наши могилы. В чем польза от нашей жизни, если не в борьбе за благородные цели, за улучшение этого беспорядочного мира для тех, кто будет жить после нас? Каким еще образом мы сможем познать истину и утешение, а также достигнуть гармонии с бесконечностью и бессмертием?»[2]

Осознание, что ты находишься под дамокловым мечом суда будущих поколений, оказывало серьезное влияние на поведение британского политика, который, по его собственным словам, стремился «спасти себя в глазах истории». Соратник в военное время и оппонент в мирные годы, Клемент Эттли точно подметил, что одной из характерных черт его коллеги была постоянная оглядка на историю. Принимая те или иные решения, Черчилль словно отстранялся от ситуации и задавался вопросом: «Как я буду выглядеть, если поступлю так или иначе?» Подобный подход с вниманием на ответственности и суде истории Черчилль использовал также в своей риторике. Причем не только в годы Второй мировой войны, но и в период, предшествовавший ей.

Например, во время выступления в палате общин 24 марта 1938 года, коснувшись поражений Британии на внешнеполитическом фронте со времен победы в Первой мировой войне, он скажет:

«Обратившись к истории Рима и Карфагена, мы легко поймем, почему так произошло. Но если с тремя Пуническими войнами уже давно все более-менее ясно, то, анализируя причины падения Британской империи, угроза которого сейчас нависла над нами, историки будущего и через тысячу лет вряд ли смогут разобраться в перипетиях нашей внешней политики. Грядущие поколения никогда не поймут, как столь великая нация, располагающая всеми необходимыми ресурсами, позволила унизить себя, добровольно отказавшись от всех преимуществ абсолютной победы в предыдущем мировом противостоянии, доставшейся ей дорогой ценой!»[3]

Если же говорить о конкретных примерах влияния мировоззрения Черчилля на его поведение, то наиболее показательным является его отношение к технологическому скачку с появлением нового вида оружия массового уничтожения. Частично мы коснулись этой темы в предыдущей главе. Рассмотрим, как эволюционировал подход британского политика к этой проблеме через призму суда истории.

Черчилль одним из первых государственных деятелей громогласно заявил, что впервые в своей истории человечество подошло к обрыву. В руках человечества, указал он еще в 1920-е годы, скопилось достаточно средств, чтобы сделать последний шаг в пропасть небытия. «Таково достижение всей славной истории, всех славных трудов предшествовавших поколений, – написал он в „Мировом кризисе“. – И люди хорошо сделают, если остановятся и задумаются над своей новой ответственностью. Смерть стоит начеку, послушная, выжидающая, готовая служить, готовая смести все народы *en masse*[21], готовая, если это потребуется, обратить в порошок, без всякой надежды на возрождение, все, что осталось от цивилизации. Она ждет только сло`ва команды. Она ждет этого слова от хрупкого перепуганного существа, которое уже давно служит ей жертвой и которое теперь один-единственный раз стало ее повелителем».

Последующее развитие событий лишь подтвердило прогнозы Черчилля и укрепило его в своих убеждениях. После окончания Второй мировой войны человеческая цивилизация оказалась на экзистенциональном перепутье, и отныне от властей предержащих как никогда прежде стало зависеть будущее цивилизации. «Мы живем в эпоху, когда наука со слепой щедростью предлагает человечеству выбор между золотым веком процветания и самой ужасной формой уничтожения», – сказал

Черчилль в апреле 1953 года. Сам он признавался, что «верит в поступательный прогресс». «Не думаю, что пугающие открытия человеческого гения способны отбросить нас во тьму прошлого, – убеждал он своих последователей в октябре 1951 года. – Главное, чтобы эти открытия служили нам, а не властвовали над нами»[45].

Но каким образом этого достичь? Черчилль считал, что, принимая решения об использовании научных открытий, необходимо руководствоваться двумя принципами. Во-первых, человек должен научиться управлять самим собой. Пока на этом поприще успехи незначительны. «Все в руках человека, – указывал наш герой. – Ему осталось одержать верх только над своим самым худшим врагом – самим собой». Заносчивость, недальновидность, жадность и властолюбие – лишь неполный перечень тех черт, которые присущи *Homo sapiens* и которые способны толкнуть его в пропасть всепожирающего хаоса. Еще в первом томе «Мирового кризиса» Черчилль констатировал, что в начале века человечество не сознавало, насколько резко изменился мир. «Для того чтобы страны обрели знание о силе, которой они располагают, потребовалось пройти через потрясения мировой войны, – считал он. – Даже спустя год после начала боевых действий едва ли кто-то понимал, насколько ужасны и почти неисчерпаемы были ресурсы в силе, материалах, достоинствах каждой из сражающихся сторон. Чаша гнева была переполнена, то же касалось резервуаров силы, энергии и военной мощи».

Непонимание масштабов сил, которые человек вознамерился укротить, не прошло и спустя сорок лет после описываемых событий начала XX века. Только ставки стали гораздо выше. Поэтому, чтобы еще раз привлечь внимание общественности, Черчилль решил вставить в свою нобелевскую речь следующий фрагмент: «Человек овладел всеми сферами, кроме той, которая связана с ним самим. Еще никогда на ниве деятельности события не принижали столь резко роль личности. Редко в истории жестокие факты настолько доминировали над мышлением, а широко распространенные личные добродетели находили столь тусклый отклик, объединяясь вместе».

В условиях, когда поток событий принизил значение личного и индивидуального, когда наука предложила новые средства решения старых проблем, следовало сконцентрироваться на лучшем в человеческой природе, на «кодексе чести, морали, пылких убеждениях». Мир вступил в эпоху, считал британский политик, в которой как никогда прежде огромную роль стали играть личные и нравственные качества людей, принимающих решения. Лишь укрепление и соблюдение моральных ценностей может защитить мир от уничтожения. Без «Прощения, Жалости,

Мира и Любви Наука может уничтожить все, что делает человеческую жизнь одновременно величественной и сносной», – утверждает он. Апеллируя к суду истории, Черчилль призывал не забывать при движении вперед, что от сегодняшних поступков зависит сохранность достижений предков и счастье потомков. Это огромная ответственность, но она в полной мере определена той «ужасной и опустошающей властью», которая оказалась в руках современного человека, и долг каждого на Земле распорядиться ею достойно[6].

Другими словами, призывая меняться, Черчилль настаивал на сохранении мировоззренческих и духовных первооснов. Поэтому он предлагал осторожно относиться к преобразованиям, отрицающим достижения прошлого только потому, что они – прошлое. «Давайте не будем с такой легкостью отмахиваться от величественного и простого прошлого, – призывал он в одной из своих статей в августе 1936 года. – Каждая мудрая мысль не является новой мудростью». Осознавая, к каким разрушениям способны привести новые средства, технологические прорывы и научные достижения, а также понимая свою ответственность перед будущими поколениями, начиная с 1930-х годов Черчилль все больше становится сторонником консерватизма и хранителем устоявшихся норм и ценностей, «фундаментальных законов государства и общества». Характерными его высказываниями в 1940-е годы стали: «Мы должны остерегаться ненужных инноваций, особенно тех из них, которые продиктованы логикой»; «Логика, как и наука, должна быть слугой человека, а не его господином»; «Логика – неудачный компаньон по сравнению с традициями»; «Удача по праву зловредна к тем, кто нарушает традиции и обычаи прошлого». Он выступает против «опасности неожиданных и резких» поворотов, считая, что «ни одно поколение не имеет права, даже если и обладает властью, низвергать конституцию и разрушать традиции». Последнее особенно важно. Вето на кардинальные изменения потому наложено на потомков, что «все созданное на протяжении веков вовсе не является их собственностью». Не принадлежит оно и политикам, которые всего лишь «доверенные лица и арендаторы», «слишком многим обязанные прошлому», и все, что им остается, – это «надеяться на исполнение своего долга в будущем»[7].

Во-вторых, не следует спешить. За восемьдесят лет своей жизни, пятьдесят из которых прошли на сцене национальной и мировой истории, Черчилль слишком часто наблюдал, как будущее становится прошлым, как масштабные идеи превращаются в жалкие свершения, как планируемые изменения к лучшему приводят к ограничениям, как из надежд появляются

разочарования, а из фанатичных стремлений и утопического идеализма – рождаются катастрофы. За те годы, что прошли с момента начала его политической и общественной жизни, изменился не только мир, изменился сам Черчилль. Хватаясь за решение любой проблемы в молодые годы, в конце жизни он открыл для себя новую модель поведения, которая теперь казалась ему более правильной: не следует спешить, особенно когда речь идет о принятии сложных и долговременных решений. Куда лучше дать проблеме настояться, продемонстрировать все свои грани, опробовать разные способы борьбы с ней; способы, которые имели бы не узконаправленное, а комплексное воздействие, учитывающее различные аспекты, нюансы и интересы. Не исключено, что, когда придет время для решительного удара, проблема исчезнет сама собой, позволив избежать активных действий, которые, как и любое лекарство, неизбежно приводят не только к исцелению одного, но и нарушению другого. «Просите власть, продолжайте просить власть, а когда получите власть – никогда ее не используйте», – советовал он в начале 1950-х годов.

Являясь в младые и зрелые годы воплощением деятельной энергии, в старости Черчилль превратился из либерального сторонника революционных изменений в консервативного последователя эволюции. «Почти все, что здесь есть стоящего, было не произведено, а выращено, и самое лучшее росло медленно», – доказывал он. Поспешать медленно и осознанно стало его новым рецептом выживания в «лихорадочной и жадной до сенсаций» эпохе, когда «даже одного-двух месяцев достаточно, чтобы люди не только изменили свои взгляды, а просто забыли о них». Все чаще в его высказываниях стала преобладать мысль, что, хотя изменения и неизбежны, лучшие перемены те, что происходят медленно. «Сила и национальный характер не строятся, как лестница, и не собираются, как механизм, – их формирование больше похоже на рост дерева», – заявил он своим избирателям в Вудфорде в сентябре 1952 года. «Строить – медленный и трудоемкий процесс», – напомнил британский политик спустя семь лет. А в одной из своих последних книг – однотомном издании «Второй мировой войны», в эпилоге, заметил: «В больших предприятиях ошибочно пытаться решить все и сразу». Когда имеешь дело не с силой, а с общественным мнением, «нельзя планировать операции, как в военном искусстве». Человек и общество – не машины, они больше похожи на «непрерывно растущие растения», и «именно так с ними и следует обращаться». Вместо стремительного полета вперед лучше двигаться медленно, шаг за шагом, постоянно сверяясь с

нравственным компасом и внося необходимые коррективы в случае неудачи и неблагоприятных последствий[8].

Принцип № 26
Самовыражение вместо самоотречения

В 1899 году 24-летний Черчилль уволился из армии и в качестве военного корреспондента *Morning Post* отправился на другой край света – в Южную Африку, где второй раз за последние двадцать лет обострились отношения британцев с бурами. Он не знал, что ему преподнесет эта поездка. Сначала события складывались не в его пользу. Он никак не мог попасть на линию фронта, договорившись в итоге участвовать в рекогносцировке на бронепоезде, которая закончилась пленением. Веря в свою судьбу, Черчилль совершил дерзкий побег и сумел дойти до своих. Возвращение потомка герцога Мальборо совпало с серией военных неудач британской армии, которые затемнили общий фон, но добавили героического пафоса успешному побегу. Черчилль стал популярен, в том числе среди командования. «Он и в самом деле замечательный парень, – писал главнокомандующий британскими войсками в Южной Африке генерал Редверс Буллер одной из своих подруг. – Должен признаться, я им восторгаюсь. Было бы лучше, если бы он сражался в наших рядах, чем писал для прогнивших газет».

Буллер пригласил Черчилля к себе, чтобы лично расспросить об увиденном на территории буров во время побега. Молодой искатель приключений с удовольствием поведал о своих наблюдениях.

– Вы хорошо поработали, – выслушав его, произнес военачальник. – Что мы можем для вас сделать?

Черчилль отреагировал незамедлительно: он хочет назначения в одну из нерегулярных частей.

– А как же старина Бортсвик? – спросил Буллер, напомнив собеседнику о его контракте с владельцем *Morning Post*.

Возникла неприятная пауза. Черчилль был не единственным офицером, совмещавшим активность на двух фронтах, одинаково активно владея и мечом, и пером. Но именно из-за Черчилля с его неутомимой активностью на литературном поприще и критическим обзором решений командования Военное министерство после Суданской кампании запретило офицерам сотрудничать с газетами. И вот теперь Уинстон просился в армию, и ему надо было выбирать. Но ни от армии, которая открывала дополнительные возможности участия в решающих событиях и, соответственно, получения уникальной информации, ни от контракта с *Morning Post*, который приносил одинаково

необходимые для будущей политической карьеры деньги и популярность, герой дня отказываться не хотел. Уверенным голосом он ответил, что его соглашение с Бортсвиком остается в силе и разрывать его он не собирается.

«Ну и дела», – наверняка подумал Буллер, которому теперь предстояло решить: либо отказать понравившемуся ему молодому человеку, либо зачислить его в нерегулярные части, тем самым сделав исключение в правиле, которое, собственно говоря, и создавалось под это исключение.

Пройдя по комнате пару раз, Буллер не переставал сверлить взглядом наглеца, но Черчилль был неумолим. Тогда генерал произнес: «Хорошо. Определим вас в полк Банго. Сражайтесь на двух фронтах, но на нашем – бесплатно»[1].

Этот диалог очень показателен для биографии нашего героя, который всегда проявлял свою активность во всех доступных сферах человеческой деятельности. «Если ничего не происходит, я провоцирую события», – объяснял он. При этом, выбирая разные направления, он никогда не распылялся, обобщая и объединяя опыт и достижения из каждой области для развития и позиционирования своей личности. Являясь по своей природе эгоистом (как он однажды сам заметил Клементу Эттли: «Конечно, я эгоист, а иначе в этой жизни ничего не добьешься»), он был сосредоточен на себе и своих целях. Незадолго до беседы с Буллером Черчилль познакомился с талантливым, но рано ушедшим из жизни журналистом Джорджем Уоррингтоном Стивенсом. Молодой и амбициозный субалтерн произвел на Стивенса неизгладимое впечатление. «Он прирожденный демагог, и он это знает, – констатировал Стивенс. – Главная его черта – риторичность. Программные выступления и ведущие статьи изливаются из него против его воли. Во время обеда он говорит не умолкая, и собеседнику практически невозможно определить, когда он заканчивает цитировать своего одного кумира, Маколея, и начинает подражать другому кумиру – Уинстону Черчиллю». Стивенс предсказывал новому знакомому удивительное будущее: он станет либо «великим и популярным лидером», либо «великим журналистом», либо «великим бизнесменом». Если он пойдет в политику, «к тридцати годам парламент будет мал для него, а к сорока годам для него станет мала и Англия»[2].

Много позже, объясняя свое поведение на рубеже веков и давая наставление молодым, Черчилль напишет следующий пафосный призыв, раскрывающий грани его мировоззрения: «Вперед, молодые люди всей земли! Вы не должны терять ни минуты. Займите свое место на передовой по имени Жизнь. С двадцати до двадцати пяти – вот это годы! Не соглашайтесь с

положением вещей. Победа достанется лишь тем, кто осмелится вступить в бой. Не принимайте отказ, не отступайте перед неудачей, не обманывайте себя личным успехом и пустым признанием. Земля создана, чтобы быть завоеванной молодостью. Лишь покоренная, она продолжает свое существование»[3].

За этой активностью стояло нечто больше, чем агрессивное и упорное честолюбие. Сам культ действия не был самоцелью. Он был необходим для самовыражения. В основном молодежь считает, что жизнь достаточно продолжительна и впереди у них еще будет возможность и время реализовать себя и задуманное. Черчилль, напротив, рано понял, что жизнь коротка и, если хочешь чего-то добиться, не нужно откладывать дела в долгий ящик. Также он рано осознал мимолетность бытия, когда «каждое поколение относится с безразличием к записям и памятникам» ушедших времен. «Величайшие события в истории становятся незначительными, – констатирует он в одном из ранних произведений. – Прошлое в одинаковой степени оскорбляет то, что о нем помнят, и то, что о нем забыли». И хотя это оскорбление не проходит безнаказанным – как верно замечает Черчилль: «Прошлое бросит взгляд на настоящее и с ухмылкой произнесет: „Придет день, когда ты окажешься в том же положении, что и я“», – легче от этого не становится и лишь острее ставится вопрос: для чего все, в чем смысл жизни[4]?

У Черчилля был свой ответ на этот вопрос. Он считал и постоянно доказывал своим поведением государственного деятеля, что смысл жизни и каждого человеческого устремления заключается в достижении превосходства. «Желание доминировать – это не столько вопрос разума, сколько вопрос нашего устройства, – объяснял он. – Это условие нашего существования»[5]. Каждый сам выбирает для себя область, в которой сможет отличиться: одни специализируются на практике, другие – на теориях, одни достигают превосходства в творчестве, другие – в рутине, одни реализуют себя в преодолении, другие – в праздности. Таким оригинальным способом мудрая природа смогла обеспечить выживаемость человеческого рода, выводя в авангард развития не только лучших, но и гарантируя разнообразие человеческой деятельности.

На исходе лет Черчилль любил повторять: «В моей жизни я предпочитал концентрироваться больше на самовыражении, чем на самоотречении»[6]. Рассмотрим на конкретном примере, как проявлялся этот принцип в жизни нашего героя, выбрав для этой цели его увлечение живописью. Впервые Черчилль обратился к мольберту и краскам летом 1915 года с подачи своей невестки Гвенделин. Увидев его интерес к занятиям акварелью своего

ребенка, она предложила Черчиллю самому попробовать что-то нарисовать. Черчилль согласился. Но вместо акварели решил сразу писать маслом. Сначала он проявил несвойственную ему робость. «Было светло-голубое небо. Казалось бы, ну что может быть проще: смешать синий цвет с белилами и нанести на верхнюю часть холста, – описывал он свое приобщение к живописи. – Для этого не нужно обладать какими-то способностями или талантом». Он аккуратно начал смешивать краски, затем тонкой кисточкой нанес на холст мазок голубого цвета размером с горошину. Рядом оказалась художница леди Хэзел Лавери. «Живопись, а что вы боитесь? – воскликнула она. – Дайте-ка мне кисть, нет, нет, побольше». «Это было неотразимо, – вспоминал Черчилль. – Ни одна темная сила не смогла бы устоять перед страстным напором миссис Лавери. Лишь только холст беспомощно скалился перед нами. Все чары испарились, все комплексы исчезли. Я схватил самую большую кисть и набросился на жертву. Больше никогда я не испытывал страха перед холстом»[7].

После 1915 года живопись станет постоянной составляющей в жизни политика. Он никогда не ждал вдохновения. Он был, как Гёте, всегда готов к творчеству, и если появлялся свободный часок, тут же погружался в свои занятия. Отныне мольберты, краски, холсты всегда будут сопровождать нашего героя в многочисленных поездках и путешествиях. В каждом доме, который снимала чета Черчилль, устраивалась студия. В своем жестком временном графике он всегда выкраивал время для одного из самых сильных увлечений. Черчилль рисовал везде: в министерских кабинетах и королевских резиденциях, в пустыне и на побережье, на английских равнинах и канадских озерах, на солнечных пляжах и в рыбацких деревушках.

«Многие думают, что живопись для сэра Уинстона была увлечением для коротания времени в отставке, – писал в своих мемуарах камердинер политика Норман Макгован. – Но это совершенно не так». Очевидцы свидетельствуют, что Черчилль очень основательно подходил к занятиям живописью. Его выход на пленэр представлял собой едва ли не театральное зрелище. Сначала появлялись садовники – кто нес холст и подрамник, кто кисти и палитру, кто тюбики и мастихин. За ними следовал сам художник в легкой широкополой шляпе и с сигарой во рту. Оценив пейзаж, он давал указание, как разместить мольберт и поставить зонт, а иногда и несколько зонтов для защиты от солнца. Когда все приготовления заканчивались, Черчилль оставался один и приступал к работе. Живопись была единственным его увлечением, в котором он был немногословен.

«Уинстон рисует молча и завороженно, напряженно всматриваясь в пейзаж, который намеревается перенести на холст», – вспоминала Вайолет Бонэм Картер[8].

Дополнительным подтверждением, что написание картин имело для Черчилля личный оттенок и было средством выражения его индивидуальности, стал тот формат отношений, который сложился у него с более опытными собратьями по мольберту и кистям. Не имея базового образования в живописи, Черчилль не мог развиваться, не обращаясь к помощи экспертов. И он обращался, активно общаясь и многому учась у художников. Логично предположить, что, осознавая собственные ограничения, наш герой попадал бы под сильное влияние профессионалов. На самом деле получалось не так. Он никогда не изменял себе. Открытый для совета и критики, он всегда пропускал наставления через себя и отбирал лишь то, что считал полезным и важным. Как в государственном управлении, так и в живописи он уважал мнение экспертов, но никогда не доверял им полностью. Не исключено, что недоверие к экспертам проистекало из недоверия к концепциям как окончательной форме выражения действительности. В своих литературных произведениях Черчилль неоднократно демонстрировал пренебрежение к косности идеологии. Изобразительное искусство не стало исключением. Когда французский живописец Шарль Монтаг скажет ему, что «хороший вкус в искусстве формируется со временем» и в этой области не может быть незыблемых концепций, Черчилль ответит: «Я полагаю, это правда, особенно последнее»[9].

Затрагивая тему увлечения Черчилля живописью, нельзя не упомянуть о важной роли внутренних наклонностей нашего героя, который не был чужд прекрасному. Сам он следующим образом описывает свое наслаждение природной красотой: цветов, чередования света и тени: «До того как начать рисовать, я и понятия не имел, сколько может рассказать пейзаж. Его краски стали для меня более насыщенными, более важными и более различимыми. Я стал ловить себя на том, что, гуляя, уже инстинктивно обращаю внимание на расцветку листа, отражения в лужах, сказочно-пурпурные очертания гор, совершенные формы зимних веток, дымчатое очертание далекого горизонта. Я и раньше обращал на все эти вещи внимание, но теперь они приобрели для меня новый смысл. Мой ум, ведомый интересом и фантазией, стал улавливать впечатления от гораздо более мелких деталей. И каждое такое впечатление несло свое удовольствие и пользу»[10].

По словам Черчилля, до 1915 года он обладал весьма

скромным художественным опытом. «Достигнув сорокалетнего возраста, я ни разу не держал в руках кисти или карандаша, – признавался он, – а на сам процесс создания картин смотрел как на сокровенную тайну, с почтением относясь даже к тем, кто рисовал мелом на мостовой». Тут он лукавил. Во-первых, живописью увлекалась его мать. Больших успехов она не достигла, но рисовала достаточно хорошо, чтобы одну из своих картин направить на выставку Ирландского общества изобразительных искусств. Во-вторых, врожденные способности Черчилля показали себя намного раньше, чем в сорокалетнем возрасте. Впервые он проявил интерес к рисованию еще в начальной школе. Обширную переписку с матерью он украшал многочисленными рисунками. К примеру, очень забавно выглядит рисунок прямого, как на плацу, торса – таким образом мальчик ответил на упреки леди Рандольф, журившей его за сутулость. Поступив в школу Хэрроу, Черчилль выбрал рисование в качестве дополнительного предмета. «Я очень обеспокоен изучением рисования, – делился он с матерью. – Папа сказал, что учиться пению – пустая трата времени, поэтому я переключился на живопись. Правда, [классный руководитель] мистер Дэвидсон сказал мне, что одно дело – „брать уроки“ живописи и совсем другое – „научиться рисовать“, поэтому я намерен заниматься полтора часа в неделю. Если мне удастся, то возьму еще один час с армейским классом. Тогда я вполне смогу овладеть этим предметом». Через полтора месяца он сообщит, что получает от рисования удовольствие и научился изображать небольшие пейзажи и мосты. После начала военной карьеры Черчилль штудирует книгу «Создание эскизов», которую находит очень интересной. Свои статьи из Кубы он украшает зарисовками батальных сцен и окрестностей, и эти зарисовки не прошли незамеченными[11].

Впоследствии помощники Черчилля будут вспоминать, что у их босса было «заостренное визуальное восприятие; он испытывал так хорошо знакомое художникам чувство восхищения при виде красивого очертания или необычного цвета». Определенные подтверждения этим оценкам можно найти и в литературном творчестве нашего героя. Например, в следующем поэтичном фрагменте из «Речной войны», где автор описывает Нил перед закатом: «За мгновение до того, как солнце заходит за западные утесы, восхитительная вспышка света оживляет пейзаж. Такое ощущение, будто в час вдохновения свою картину пишет художник-титан: с темными пурпурными тенями среди скал, чуть усиливая свет песка, покрывая позолотой и украшая все вокруг, делая всю сцену живой. Река, которая своими изгибами

напоминает озеро, меняет цвет с тускло-коричневого до серебристо-серого, а небо – от хмуро-синего до фиолетового. Все становится ярким и живым от этого магического прикосновения. А когда солнце заходит за горы, цвета на небе гаснут, вспышки на песке исчезают, все становится темным и серым, как щека человека, истекшего кровью»[12].

Черчилль обратился к живописи для обретения душевного покоя, но, используя прирожденный талант, он сумел достичь на художественном поприще впечатляющих результатов, а также превратить бездушный холст и масло в еще одно средство самовыражения. Например, взять его любовь к ярким краскам. «Я не могу претендовать на свою беспристрастность в отношении цвета, – объяснял он. – Я восхищаюсь яркими тонами и искренне не люблю коричневый цвет. Когда я попаду на небо, то серьезно намерен провести бо`льшую часть первого миллиона лет за занятиями живописью и достигнуть вершин в этом искусстве. Но тогда мне потребуется еще более веселая палитра, чем та, которую я использую здесь. Я ожидаю, что на этой палитре оранжевый и красный цвета будут самыми темными и тусклыми, а помимо них будет множество удивительных новых оттенков, которые будут радовать глаз небожителей». Комментируя любовь политика к яркой палитре, фельдмаршал Гарольд Александер, также увлекавшийся живописью, скажет: «Уинстон очень любит краски и использует их слишком много. Именно поэтому его картины столь резки. Он не может устоять, чтобы не использовать все цвета своей палитры»[13].

Напоследок приведем мнение самого художника о своем творчестве, которое приходится на конец его жизни. Во время одной из бесед с близкими Черчилль неожиданно произнес:

– Я прожил удивительную жизнь, полную множества достижений. Каждое мое стремление было реализовано, за исключением одного.

– Какого именно, мой дорогой? – спросила супруга.

– Я не стал *великим* живописцем, – сказал он, сделав акцент на предпоследнем слове.

Эта фраза настолько потрясла всех присутствующих, что некоторое время никто не смог произнести ни слова, а когда беседа была возобновлена, то ее перевели на другую тему[14].

Принцип № 27
Амбиции, борьба и великодушие

Наблюдая за стремлением Черчилля отличиться и проявить себя в различных областях человеческой деятельности, уместно задаться вопросом о тщеславности нашего героя. Премьер-министр Герберт Асквит обвинял своего коллегу в том, что он «поглощен тщеславием». Аналогичного мнения придерживался другой глава британского правительства, Дэвид Ллойд Джордж, называвший тщеславие «худшей чертой Уинстона». Отчасти они были правы. В определенной степени Черчилль действительно обладал этим качеством, заметив однажды, что «тщеславие – порок, способствующий развитию многих добродетелей». Уже в молодости он любил собирать о себе хвалебные отзывы и даже однажды признался матери, что «мое тщеславие является для меня большим источником наслаждения». При этом тщеславие – в понимании тщетной славы – никогда не было для Черчилля определяющим мотивом. На его действия гораздо больше влияли честолюбие и амбиции[1].

Забавно отметить, что во время учебы в начальной школе Черчилль не производил впечатления амбициозной личности. Директор одного из учебных заведений даже утверждал, что у его подопечного отсутствуют амбиции. Если и так, учитывая высокую самооценку нашего героя и его веру в свою судьбу, появление амбиций не должно было заставить себя долго ждать. И действительно, уже буквально через несколько лет тринадцатилетний Уинстон признается матери, что его «переполняют амбиции и желание превзойти других». На самом деле и без этого признания для всех, кто соприкасался с Черчиллем, особенно в молодые годы, его стремление к превосходству было очевидным. В этой связи интересно выглядят воспоминания знаменитого либерала Викторианской эпохи Чарльза Дилка. Однажды после прогулки майским воскресным вечером 1880 года с будущим премьер-министром Арчибальдом Розбери Дилк записал в дневнике: «Я пришел к заключению, что Розбери – самый амбициозный человек, которого я когда-либо встречал». Перечитывая эти строки спустя годы, он сделает на полях заметку: «До тех пор, пока не познакомился с Уинстоном Черчиллем»[2].

Сам термин «амбиции» происходит от латинского слова *ambitio*, которое означает «хождение вокруг». В современной лексике под ним понимается обостренное самолюбие и

стремление к превосходству, и обычно оно носит негативный оттенок, не самым лучшим образом характеризуя описываемый объект. В викторианском обществе демонстрация амбициозного поведения не приветствовалась, но Черчилля это не смущало. Для него стремление к превосходству было позитивной силой, заставляющей дерзать, искать и достигать. «Амбиции возбуждают воображение так же, как воображение – амбиции», – объяснял он в «Речной войне». Примерно в это же время он работает над романом, куда вставляет следующий абзац: «Саврола опустился в кресло. Да, это был долгий день, и день унылый. Он был молод – всего тридцать два года, – но уже ощущал на себе печать трудов и забот. Стоит ли это того? Борьба, работа, бесконечная череда дел, жертва столь многим, что делает жизнь легкой, приятной, – ради чего? Амбиции – вот главная сила, и он не мог устоять перед ней»[3].

В случае с Черчиллем амбиции определяли его поведение, объединяясь с другой принципиальной в его идейной ойкумене жизненной установкой – важностью борьбы и преодоления, без которых не бывает даже мало-мальских свершений. В этом отношении ему всегда импонировали личности, сделавшие себя сами. Более того, Черчилль рассматривал лишения и нужду, которые нередко сопровождают молодые годы, существенным мотивирующим фактором. В «Речной войне» он скажет об этом следующим образом: «Одинокие деревья, если они вырастают вообще, то вырастают сильными. Так и ребенок, лишенный отеческой заботы, если ему удается избежать опасностей юности, часто развивает независимое и энергичное мышление, которое может компенсировать в зрелые годы тяжелые потери ранних дней». Спустя тридцать лет Черчилль повторит эту мысль в биографии своего предка 1-го герцога Мальборо: «У великих людей часто было несчастное детство. Тиски соперничества, суровый гнет обстоятельств, периоды бедствий, уколы презрения и насмешки, испытанные в ранние годы, необходимы, чтобы пробудить беспощадную целеустремленность и цепкую сообразительность, без которых редко удаются великие свершения»[4].

Черчилль и дальше будет касаться этой темы, полагая, что потребность порождает успех. «Бедность еще не пожизненный приговор. Это вызов. Для некоторых даже больше – это возможность» – с такого утверждения он начнет эссе о своем друге Чарльзе Чаплине. Обосновывая свою мысль, он поведает читателям о тяжелом детстве будущей звезды немого кино, рано осиротевшем. Обременительные годы, вместо того чтобы сломить ребенка, настолько закалили его характер, что теперь уже мало

что могло остановить его на трудном пути к далеким вершинам. О важности поднятой темы для самого автора можно судить по тому факту, что в своей истории о жизни великого комика он не ограничивается анализом опыта лишь одного Чаплина. В качестве дополнительных примеров он приводит биографии Марка Твена и Чарльза Диккенса. «Он был так же беден, – сообщает Черчилль об авторе „Посмертных записок Пиквикского клуба“. – Он так же многого лишился в детстве. Но алхимия гения преобразовала горечь и страдания в золото великой литературы».

В основном Черчилль говорит о преодолении трудностей в начальном периоде жизни, чем невольно наводит на мысль, что, несмотря на его аристократическое происхождение и влиятельного отца, занимавшего пост министра финансов, он сам в какой-то степени относил себя к категории тех исполинов, которые наперекор превратностям судьбы в детские годы смогли состояться как личности. В пользу этого предположения говорит следующая фраза, которая может показаться не совсем уместной в эссе про Чарли Чаплина, но на самом деле важна для автора: «Я рад, что уже с молодости стал самостоятельно зарабатывать себе на жизнь». Похожее признание появляется в другом произведении Черчилля, создание которого приходится на тот же период, что и статья про Чаплина: «Все эти годы я сам кормил себя, а впоследствии и мою семью, при этом не жертвуя ни здоровьем, ни развлечениями. Я этим горжусь, ставлю себе в заслугу и хочу, чтобы моему примеру последовал как мой сын, так и прочие мои дети»[5].

Одним преодолением в молодости борьба для Черчилля не ограничивается. Существовать и бороться, действовать и преодолевать, достигать и побеждать – были для него синонимами. «В гражданской жизни или в военной сфере жизнь Уинстона была полем сражения, и в большинстве битв он одерживал победу», – отмечал знавший его с детства журналист Джордж Смолли. «Уинстон любит борьбу больше цели, за которую сражается, больше своих амбиций или своей жизни, – соглашается со Смолли коллега по перу Альфред Гардинер. – Его главное стремление оказаться на линии огня, в гуще борьбы, как во время войны, так и мира. Запомните, он солдат в первую, в последнюю очередь и всегда». Приведенные строки Дж. Смолли и А. Гардинера приходятся на начальный период карьеры Черчилля. На эти же годы приходится и его известный афоризм, что «на войне могут убить только один раз, но в политике – неоднократно». Пройдут годы, а подход потомка Мальборо и оценки его личности останутся теми же. В своем эссе «Мистер Черчилль в 1940 году» британский философ сэр Исайя Берлин

следующим образом передаст квинтэссенцию мировоззрения военного премьера: «Весь его мир построен на одной высшей ценности – действии; на борьбе добра со злом, жизни со смертью. Действие для него – это прежде всего борьба. Он всегда боролся с кем-то или с чем-то. Вот откуда его непоколебимая стойкость»[6].

Выше, указывая, что первостепенным качеством лидера является умение влиять, убеждать и менять поведение других, мы приводили рассуждения Черчилля о Керзоне. Уместно еще раз вернуться к проведенному нашим героем анализу биографии этой известной персоны в контексте темы борьбы и порождаемой ею активности и действиям. На примере разбора поступков и решений Керзона, который «был более озабочен тем, что могло быть сказано о вещах, чем самими вещами», Черчилль приходит к выводу, что в плоскости практических дел, где требуется результат, а не рассуждения, человек мысли проигрывает человеку действия. А учитывая, что в жизни подобные ситуации встречаются гораздо чаще, то и победа, как правило, достается тому, кто делает ставку на поступки, а не на интеллект. Возможная причина этой закономерности состоит в том, что люди мысли «слишком озабочены изложением своей позиции, а не претворением ее в жизнь». «Когда Керзон писал внушительные телеграммы или вносил вопрос на рассмотрение Кабинета, он делал это полно и внимательно, прилагая все свои знания, но, закончив изложение, считал свою функцию выполненной; он сделал все что мог, и теперь события должны пойти своим чередом», – описывает Черчилль модель его поведения. Но жизнь не терпит незаконченности. Если кто-то не в состоянии сделать последний шаг, на его место быстро придет другой, кому и достанутся лавры первопроходца. В отношении поступка и готовности сражаться за свои взгляды нашему герою больше импонировал премьер-министр Франции Жорж Клемансо. Когда в статье Черчилля, посвященной французскому Тигру, читаешь следующие строки: «его жизнь бурная от начала до конца, и борьба, вечная борьба без остановок и передышек» или «его меч ковался и закалялся во льду и пламени в течение полувека», то с одинаковой уверенностью относишь их как к французскому политику, так и к самому британскому автору[7].

На страницах своих многочисленных произведений Черчилль неоднократно возвращался к мысли о том, что в истории ответы на многие вопросы добываются не в результате отстраненного созерцания, а во время решительной и бескомпромиссной борьбы. По его мнению, борьба является постоянным спутником человечества. В своем последнем сочинении – «Истории англоязычных народов» – он непрестанно показывает, что будни

каждого правителя были заполнены не отдыхом, покоем и наслаждениями, а конфронтацией, войной и столкновениями. Все время велось противоборство, латентное или открытое, с каким-нибудь зарубежным противником или коалицией. Постоянно заставляли кипеть котел агрессии религиозные споры, в том числе в пределах одной протестантской конфессии: пуритане, пресвитериане, квакеры, конгрегационалисты, анабаптисты – каждый претендовал на исключительность и стремился удержаться на пьедестале. Отличительной чертой перманентной борьбы являлось то, что врагом мог стать не только чужой, но и свой. «Зависть, амбиции, вкус к войне» заставляли бывших союзников обнажать мечи и вставать на марш. Нередко на полях сражений проливалась кровь представителей одного класса и даже сторонников одних взглядов. «Никакие фундаментальные принципы не разделяли» воюющих придворных, они бились за «обеспеченность, должности и влияние», – подчеркивает наш герой, прошедший две мировые войны и знавший, о чем говорит[8].

Черчилль, который призывал «никогда не забывать, что жизнь – это постоянная борьба», сам превратился в символ лидера, сражающегося за свои идеалы, не принимающего поражения, не опускающего руки, не прекращающего борьбу. «Никогда не сдавайтесь, никогда не сдавайтесь, слышите, никогда, никогда, никогда; никогда – ни в чем, ни в большом, ни в малом, – никогда не сдавайтесь, за исключением дела чести или когда речь идет о здравом смысле. Никогда не уступайте силе, никогда не уступайте предположительно превосходящим силам противника», – заклинал он британцев в 1941 году. Его девизом было: «Никогда нельзя победить, идя по пути наименьшего сопротивления». Он утверждал, что «успех нельзя гарантировать, его можно только заслужить». Заслужить – в первую очередь борьбой; выцарапать, если потребуется, зубами у неблагоприятных, враждебных, сопротивляющихся обстоятельств. Когда его спросили в годы войны, что будет, если немцы высадятся на Остров, Черчилль ответил: «Бойня с обеих сторон будет беспощадной и продолжительной. Они постараются навести на нас ужас, нам же придется стоять до последнего. Это будет время, когда и жить, и умереть – одинаково хорошо». В отличие от Парижа, заявил он, Лондон не будет открытым городом. «Мы будем сражаться за каждый дюйм, – рычал британский премьер, – мы будем биться на каждой улице. Лондон поглотит в себя огромную армию противника». Если случится битва, от которой будут зависеть свобода и независимость государства, то, по мнению британского премьера, в ней должны принять участие все, включая женщин. «Если долгая история нашего Острова

подошла к концу, пусть это произойдет, когда каждый из нас будет лежать на земле, захлебываясь собственной кровью», – скажет Черчилль младшим министрам. Приведенные высказывания и решения пришлись на решающий для истории Британии 1940 год. Но Черчилль сохранит свой настрой на протяжении всей войны. В январе 1942 года он потребует от военнослужащих полной отдачи, отправив командующим следующую телеграмму: «Призываю сражаться до последней капли крови. Командиры и старшие офицеры должны идти в бой и, если придется, гибнуть вместе с войсками. Никакой пощады к проявлению слабости, какую бы форму она ни принимала. Учитывая, с каким остервенением сражаются русские и американцы, на кону стоит репутация нашей страны и нашей нации»[9].

Однако при всей его решительности и непоколебимости в момент битвы Черчилля отличало великодушие к противникам после окончания схватки. Уже в молодые годы он придерживался мнения, что «все люди становятся лучше после великодушного с ними обращения». На необходимость великосердия он будет указывать и в дальнейшем. «Достигнув триумфа, мы должны проявлять милосердие, став сильнее, мы можем позволить себе великодушие», – скажет он в 1906 году. «Нескончаемая каденция исторического процесса показывает, что скромность и милосердие в победе не менее важны, чем смелость и способности во время сражения», – скажет он в зрелые годы. На закате своей карьеры, когда его спросят, кого он считает самой великой личностью в истории, он назовет имя Юлия Цезаря и дальше пояснит: «Потому что он был самым великодушным среди завоевателей». «Великодушие – всегда мудрое поведение», – произнесет он незадолго до своего восьмидесятилетия[10].

Разумеется, великодушие Черчилля не было повсеместным и распространялось не на всех. Скорее, оно больше объяснялось нелюбовью к мести. В коллекции его афоризмов сохранилось множество высказываний, не только осуждающих, но и демонстрирующих ущербность, бессмысленность и опасность подобного рода действий. Вот лишь некоторые из них: «Возможно, месть и сладка, но она также слишком дорога»; «Ничто не обходится так дорого и ничто так неэффективно, как месть»; «Месть самый дорогой и расточительный вид деятельности»[11].

У Черчилля, который любил в своих произведениях пространно рассказывать о своих поступках, мотивах и решениях, было достаточно возможностей вернуть стрелу недовольства и опорочить любого обидчика. Но он ими не пользовался, оставляя

оценки современников историкам и будущим поколениям. Например, работая в 1920-е годы над «Мировым кризисом», он признался лорду Бивербруку, что «не собирается критиковать отдельных личностей». Вместо банального желания поквитаться за былые обиды, он «хочет дать обезличенный взгляд на войну»[12]. И во многом ему удалось это сделать. Он не срывается на адмирале флота Джоне Фишере, манипуляции и обиды которого в мае 1915 года привели к падению Черчилля в Адмиралтействе, он находит слова одобрения и похвалы для начальника Имперского генерального штаба фельдмаршала Генри Уилсона, не брезговавшего плетением интриг против своего коллеги. Отдельный счет у него был к экс-премьеру Асквиту, который не только отправил талантливого министра в отставку ради сохранения своего поста, но и в годы войны наложил вето на присвоение ему генеральского звания и передачу под его командование дивизии. Но Черчилль не предъявляет этот счет ни в «Мировом кризисе», ни в отдельных эссе об Асквите, вышедших в *Nash's Magazine* в августе 1928 года и *News of the World* в феврале 1936 года. Определенно, в подобном предпочтении созидания растрате своего времени, энергии и нервов на месть и состоит еще один принцип Черчилля, который благотворно повлиял на его достижения и свершения.

Часть V
Личное

Принцип № 28
Самообразование

За свою многолетнюю публичную жизнь Черчилль был связан с несколькими учебными заведениями. В период с 1914 по 1918 год он занимал церемониальную должность ректора Абердинского университета, с 1929 по 1932 год – Эдинбургского университета, в 1929 году был выбран на церемониальную должность канцлера Бристольского университета, на которой оставался до конца своих дней. В честь политика назван престижный колледж в Кембриджском университете, созданный при активном участии политика. Черчилль был членом Королевского общества (Лондон) и Королевской академии наук Бельгии, почетным профессором Массачусетского технологического института, а также почетным доктором права одиннадцати университетов, включая Гарвардский, Лондонский, Копенгагенский и Макгиллский. Сам он с иронией относился к тем знакам внимания, которыми его удостаивали высшие учебные заведения и престижные научные сообщества. «Я немало удивлен, что в пожилые годы стал настолько искушенным в получении научных степеней, – сказал он в феврале 1946 года на церемонии присуждения очередного знака отличия. – В мою бытность школьником я испытывал трудности при сдаче экзаменов. Можно даже сказать, что никто не сдал так мало экзаменов, не получив при этом так много почетных степеней»[1].

Черчилля действительно отличали довольно скромные успехи на ниве учебы. Он никогда не был отличником и даже не имел высшего образования. Но это не помешало ему впоследствии стать выдающимся оратором, автором десятков томов исторических и публицистических сочинений, мастером британской прозы и одним из самых эрудированных политиков Туманного Альбиона.

На самом деле невысокими его достижения в учебе были лишь с формальной стороны. Черчилль рано проявил свой свободолюбивый характер, с неохотой занимаясь тем, к чему у него не лежала душа. «Там, где дело не задевало мой ум, воображение или интерес, я не мог выучить ничего», – вспоминал он спустя годы. Не меньшее сопротивление у него вызывали потуги учителей заставить его что-то делать. Все это приводило к конфликту с администрацией, в результате которого потомка известной фамилии пороли, наказывали, лишали удовольствия, – но он, верный себе, все равно серьезно изучал только то, что было

интересно ему, поправляя преподавателей там, где они ошибались и знали меньше его. Последний момент особенно важен. Плетясь в конце списка по успеваемости, Черчилль уже в школе превосходил своих сверстников обширным кругом чтения. Он с упоением читал газеты, заучивал поэтические произведения Маколея, Шекспира и Мильтона, проглатывал исторические сочинения и приключенческие романы, первое место среди которых занимал роман «Копи царя Соломона» Генри Райдера Хаггарда. «Я люблю учиться, – признается он позже. – Но мне неприятно, когда меня учат»[2].

После окончания колледжа Сандхёрст и начала службы в армии Черчилль обнаружил, что, несмотря на любовь к чтению, он, по сути, невежественен, а значит, с таким багажом знаний вряд ли ему удастся достичь вершин, о которых мечталось. Он даже задумался о поступлении в университет, однако перспектива обязательной сдачи на вступительных экзаменах древнегреческого или латинского вынудила его отказаться от этой затеи и выбрать путь автодидакта. Свое обучение, которое пришлось на время нахождения в Индии, Черчилль начал с «Руководства по политической экономии» Генри Фосетта, которое нашел «чрезвычайно интересным» и «наводящим на размышления». Затем он проштудировал восьмитомную «Историю упадка и разрушения Римской империи» Эдварда Гиббона, оказавшую сильное влияние на формирование его будущего литературного стиля и общее отношение к необратимости исторических процессов, пятитомную «Историю Англии» и восхитившие его эссе Джорджа Маколея. Признаваясь матери, что его «литературные вкусы растут день ото дня» и «если бы не утешение литературой», его пребывание в Индии было бы «невыносимым», он прочитал «Письма к провинциалу» Блеза Паскаля, «Мемуары» герцога Луи де Сен-Симона, «Современную науку и современную мысль» Самюэля Лэинга, «Мемуары графа де Рошфора» Гасьена де Куртиля де Сандра, «Демократию и свободу» Уильяма Леки, «Политику» Аристотеля, «Государство» Платона, «Исследование о природе и причинах богатства народов» Адама Смита, «Опыт закона о народонаселении» Томаса Мальтуса. Для лучшего понимания политической обстановки он изучил трехтомную «Конституционную историю Англии» Генри Гэллэма, а также 27 томов ежегодного альманаха *Annual Register*, фиксировавшего политическую активность в Соединенном Королевстве с 1870 года[3].

В самообразовании Черчилля следует обратить внимание на два момента. Первый – это то, что при всей самоуверенности и убежденности в собственной избранности ему хватило

самокритичности, чтобы признать недостаточность своих знаний. Этот шаг признания скудности собственного интеллектуального багажа является первым и важнейшим шагом на пути саморазвития. Примечательно, что, начав (в осознанном и управляемом виде) процесс самообучения в Индии в 1896–1897 годах, Черчилль будет продолжать его на протяжении следующих шести десятилетий, никогда не считая, что он знает все, что ему нужно. Он будет знакомиться с новыми авторами, идеями и открытиями в многочисленных поездках и путешествиях, во время отдыха дома или пребывания в гостях. Даже в плену, параллельно с борьбой за свое освобождение и разработкой плана побега, он успеет прочесть биографию Фридриха Великого, написанную Томасом Карлейлем, а также труд Джона Стюарта Милля «О свободе».

Второй момент касается того, как именно Черчилль занимался самообразованием. Взять, к примеру, описанные выше произведения, которые он изучил во время службы в Индии. С одной стороны, поражаешься перечню великих имен и подборке произведений, многие из которых являются классическими и обязательными к прочтению, с другой – понимаешь, что этот перечень неполный и лишен многого того, что также следует изучить. Ключом к пониманию этого противоречия является работа нашего героя с материалом. Признаваясь, что на момент прочтения этих работ у него был «пустой, голодный ум и крепкие челюсти», он выступал против книжного всеядства. Особенно в молодые годы, когда «первое впечатление самое важное». «Молодежи следует быть осторожной в своем чтении, так же как пожилым людям – осторожными в своей еде, – предупреждал Черчилль. – Не следует есть слишком много, а съеденное необходимо тщательно пережевывать». Черчилль рано понял важную истину – в образовании важно не количество, а качество знаний. «Сколько из них действительно будет понято», «сколько войдет в ментальную структуру», «сколько отчеканится на наковальне ума, превратившись в орудие, всегда готовое к использованию?» – спрашивал он, указывая, что успеха достигает не тот, кто знает больше, а кто умеет лучше использовать полученную информацию. А для этого нужно не просто собирать факты, идеи и образы, превращая свой мозг в неструктурированное хранилище неосознаваемых ценностей. Необходимо усвоить прочитанное и пропустить его через себя, сформулировав своими словами новую мысль и установив связи с уже известным. Штудируя альманах *Annual Register*, Черчилль выработал для себя следующий порядок действий: прежде чем начать читать политические дебаты по какому-либо вопросу,

сначала, основываясь лишь на здравом смысле, он излагал на бумаге свою точку зрения по обсуждаемой проблеме. Затем, прочитав текст, сравнивал написанное с полученной информацией. После дополнительных размышлений над вопросом он снова начинал писать. «Я надеюсь, что подобной практикой создам совокупность логически и последовательно связанных точек зрения, которые помогут сформировать необходимый образ мышления, – описывал он свою работу с политическими текстами. – Альманах хорош тем, что сообщает факты, которые позволят наточить меч моего ума. Натренировать же мускулы и научить максимально эффективно использовать этот меч помогают Маколей, Гиббон, Платон и другие»[4].

Черчилль не ограничивал свое самообразование изучением лишь книг. Он был открыт для всего нового, полезного, интересного и с радостью набирался успешных практик и мудрости у старших и опытных джентльменов, которые встречались на его пути. А учитывая его аристократическое происхождение, недостатка в последних не было. Первым на него оказал большое влияние друг его матери американец ирландского происхождения Уильям Бурк Кокран, с которым они встретились во время первого посещения нашим героем США в 1895 году. Кокран относился к тому типу людей, которые сделали себя сами. Эмигрировав в семнадцатилетнем возрасте из Ирландии и зарабатывая себе на жизнь уроками французского, древнегреческого и латинского, он смог получить образование и стать успешным адвокатом (среди его клиентов были *American Tobacco Company, International Steam Company, New York Central Railroad*, а также родоначальник «желтой прессы» и издатель *The World* Джозеф Пулитцер), конгрессменом и известным оратором. Черчилль, очарованный Кокраном, характеризовал его в письмах матери как «самого интересного человека, которого я когда-либо видел», добавляя при этом, что у него «можно многому научиться». Кокран также смог разглядеть в молодом госте потенциал, отметив «мощь языка и широту взглядов» собеседника. Он с удовольствием согласится передать ему свой опыт по широкому кругу вопросов, став его ментором. Их общение не ограничилось личными беседами. Сохранилась также доверительная переписка, в которой Черчилль делился рассуждениями на различные темы, замечая, например, что «обязанность правительств в первую очередь быть практичными», а также что «среди всех талантов самым редким и ценным» является ораторское мастерство. Впоследствии Черчилль будет неоднократно вспоминать Кокрана и воздавать ему должное в своих мемуарах, статьях и речах, процитировав его даже во время

знаменитого выступления в Фултоне. На примере ирландца он поймет, как можно дважды менять партийную принадлежность, сохраняя при этом верность своим взглядам. Общение с Кокраном научит его, что в политике, «как и в природе, края и границы всегда стерты и существует лишь немного линий, которые не смазаны» и которые нельзя переступать[5].

После избрания в парламент и начала политической карьеры на Черчилля оказали большое влияние друзья его отца: экс-премьер либерал Арчибальд Розбери и консерватор Джозеф Чемберлен. «Трудно передать наслаждение, которое я получал от бесед с Розбери, – признается наш герой, когда его собеседника уже не будет в живых. – Мы легко и непринужденно меняли темы, „серьезность и веселость сочетав“[22]. Он мог вдруг углубиться и раскрыть истинный размер обсуждаемого предмета или посмотреть на него с другой стороны, выказывая свои обширные знания и способности. Одновременно он весь искрился юмором и весельем. Он мог говорить как о пустяках и сплетнях, так и о серьезных материях. Он демонстрировал огромный интерес к любым сторонам жизни». По словам Черчилля, Розбери с охотой «делился мудрыми и зрелыми суждениями о великих людях и исторических событиях былых лет». Он также снабжал его книгами, советуя, на какие произведения и каких авторов следует обратить внимание. Среди прочего, он рекомендовал работы известного социолога Гарриет Мартино «История тридцатилетнего мира, 1816–1846 годы», британского священника и историка Уильяма Нассау Молисворта «История законопроекта о реформе парламентского представительства 1832 года», а также «очень полезные и интересные для прочтения» «Анналы нашего времени» Джозефа Ирвинга. Именно Розбери в 1924 году укажет Черчиллю на источник, опровергающий обвинения Маколея в отношении 1-го герцога Мальборо, которые не давали покоя его потомку. После изучения этого источника Черчилль решится написать биографию известного полководца.

Чемберлен помог Черчиллю с написанием другой биографии – о лорде Рандольфе. Хотя это не главное. Между двумя «Ч» было много общего, хотя их и разделяло происхождение, возраст и путь во власть. Оба сменили партийную принадлежность, оба были сильны и независимы. Придет время, и они скрестят шпаги в политической баталии. Но это не мешало их общению. «Наверное, я имел с ним больше бесед о политике, чем с собственным отцом», – вспоминал наш герой. Он высоко ценил эти встречи. «Уже сама беседа с мистером Чемберленом являлась настоящей школой практической политики, – скажет Черчилль спустя

четверть века. – Он был в курсе всех тонкостей и всех деталей политической игры, знал все ее изгибы и повороты, прекрасно разбирался в глубинных процессах, происходивших внутри обеих наших партий»[67].

Черчилль учился не только у политиков. Он находился под большим впечатлением от произведений Герберта Уэллса, заимствуя у него идеи для своих реформ. Так, не без влияния вышедшего в 1908 году романа «Война в воздухе» он увлекся авиацией, а опубликованный в 1903 году в *The Strand Magazine* рассказ «Наземные стальные крепости» заронил зерна, которые проросли в дальнейшем в идею создания танка. Хотя не исключено, что основное значение в этом эпизоде сыграло родство мировоззрений, чем обычное влияние, тем не менее Черчилль воздавал должное автору «Машины времени». «Уэллс описал „танк“ задолго до того, как он появился на свет, даже в тех примитивных формах, в которых он использовался в Первой мировой войне, – говорил политик. – Он вообразил великую наземную боевую машину, неодолимый джаггернаут, движущийся как через города и деревни, так и через поля, – боевую машину, которую даже Армагеддон не смог бы произвести на свет, но которая, придет время, сыграет важную роль в войнах между народами и в военных доктринах». Воздавал должное и Уэллс, признавая, что именно Черчилль продавил идею создания танка «через все армейские консервативные инстинкты». В 1931 году для августовского номера *Sunday Pictorial* Черчилль напишет отдельное эссе об Уэллсе, в первой части которого подвергнет критике политические взгляды фантаста. Перейдя же к описанию творчества, он отнесет себя к «большим поклонникам Уэллса» и признается, что прочитал все его произведения, и смог бы даже сдать по ним экзамен. Учитывая неприятные воспоминания об экзаменах в школьные годы, это признание дорогого стоит[8].

Самообразование, не лишенное недостатков, например отсутствия системности, научило Черчилля полагаться на свой ум и развило в нем критическое и независимое мышление. Также в нем навсегда сохранилось стремление к саморазвитию. Вайолет Бонэм Картер считала эту редкую и отличительную особенность одним из тех факторов, «которые делали Уинстона Черчилля великой личностью»[9].

Принцип № 29
Хобби и гармония интересов

Черчилль смог многого добиться, причем в разных сферах человеческой деятельности. Большинство из его достижений требовали напряжения и достигались в результате борьбы. Откуда у него было столько энергии и как он пополнял ее запас? Выше, рассказывая про любовь политика к труду, мы упоминали о его взглядах на восстановление сил в процессе сна, особенно дневного. Но одного сна вряд ли достаточно, особенно если речь идет об обретении душевной гармонии после соприкосновения с несправедливостью, потерями и унижениями внешнего мира. Рассмотрим, какими принципами в части восстановления сил и восполнения энергии руководствовался британский политик.

Анализируя советы и подходы различных «знающих людей, которые в течение длительного периода времени были связаны с большой ответственностью», Черчилль пришел к выводу, что общим элементом в их рекомендациях, когда «одни советуют физические упражнения, другие – покой; одни рекомендуют путешествие, другие – уединение; одни нахваливают одиночество, другие – шумные компании», является смена занятия. На самом деле эта мысль принадлежала не Черчиллю. Он заимствовал ее у Бурка Кокрана, утверждавшего, что в основе отдыха лежит «перемена сферы деятельности»[1].

Перемены осуществляются по-разному. Например, можно сменить обстановку. «Я уверен, вы самым интересным образом проведете время на фронте, и я полагаю, вы обнаружите, что перемена – самый лучший вид отдыха», – писал Черчилль в декабре 1939 года премьер-министру накануне его поездки во Францию для смотра британских экспедиционных сил[2]. Но в большинстве случаев смена обстановки невозможна либо связана с существенными временны́ми и материальными затратами. Более универсальным советом является переключение на другой вид деятельности. И лучше, если это будет какое-нибудь любимое занятие.

Черчилль придавал большое значение хобби: считая, что хобби играют важную роль в человеческой жизни, советовал каждому иметь не меньше двух-трех увлечений. При этом он признавал, что появление подобных интересов – процесс долгий: «Следует тщательно выбирать семена, затем они должны упасть на благодатную и прилежно культивируемую почву, которая принесет плоды именно тогда, когда в них возникнет

необходимость». Поэтому о своих увлечениях Черчилль рекомендовал думать как можно раньше, отмечая, что хобби не просто являются средством релаксации, но и представляют собой эффективный способ обретения душевной гармонии. Никто не знает, как дальше будет складываться жизнь, ведь может получиться и так, что сегодняшнее хобби завтра станет основным источником дохода или сосредоточит в себе получение удовольствия. «Разбейте сад, в котором будете наслаждаться жизнью, когда разбивать уже будет нечего», – говорил на этот счет политик[3].

Из всех хобби наиболее доступным является чтение – «обширная и разнообразная область, в которой миллионы людей находят душевный комфорт», как однажды заметил Черчилль. Он утверждал, что «ничто не вызывает большего почтения, чем библиотека». «Когда вы берете с полки то одну, то другую книгу, погружаясь в обширные и бесконечно разнообразные хранилища знаний и мудрости, которые были собраны и сохранены человечеством, это пробуждает в ваших сердцах чувства гордости и благоговения». Что делать со всеми этими уникальными книгами, полезными трудами и огромными фолиантами? «Читайте их», – отвечал политик. А если прочесть не в состоянии, то просто подержите в руках, полистайте, пробегите глазами первую попавшуюся фразу, затем другую, «отправьтесь в путешествие за открытием мест, которые еще не обозначены на картах». «Если не можете превратить эти книги в своих друзей, пусть они будут вашими знакомыми, – рекомендовал он. – Если не можете ввести их в свою жизнь, так не лишайте их почтительного поклона»[4].

В свое время лорд Рандольф, отец Черчилля, заметил, что ничто так не расслабляет, как чтение истории. «Я убедился в правильности этой мысли в последние годы моей жизни», – признается наш герой в начале марта 1938 года Энтони Идену. Когда спустя несколько месяцев в августе выйдет последний том биографии 1-го герцога Мальборо, Черчилль преподнес книгу с дарственной надписью премьер-министру. Время было неспокойное. Уже буквально через месяц многострадальная Европа окунется в бездну нового отчаяния. В результате недальновидных стремлений остаться в стороне от наступающей трагедии, а также нечистоплотных расчетов спасти себя перед лицом возможной угрозы, с благословения британского руководства Чехословакия будет передана в руки нацистской тирании Гитлера. Понимая, что постояльцу на Даунинг-стрит, 10, подобные решения давались нелегко, Черчилль сделал следующий инскрипт на титульном листе своей книги:

«Возможно, вы будете рады найти убежище в XVIII столетии». Но Чемберлен не оценил этого посыла, ответив: «Ваша надпись очень подходит, но я не думаю, что мое погружение в XVIII столетие позволит мне лучше исполнить мою роль»[5].

И без этого ответа Чемберлена очевидно, что у чтения как средства отдыха, несмотря на очевидную пользу, есть один существенный недостаток, особенно ощутимый для людей интеллектуального труда. Хотя человеку и удается переключить внимание, погрузившись в текст, на самом деле у него задействуются те же области мозга, что и при основной деятельности. В итоге это не только снижает расслабляющий эффект и замедляет прилив бодрости, но в большинстве случаев вообще препятствует желанию что-либо читать. Поэтому приходится искать другое хобби. У Черчилля – при его глубоком погружении в политику и активных занятиях литературой – хобби было предостаточно, что позволяло переключаться, набирать силы и восстанавливать внутренний гомеостаз. Рассмотрим некоторые из его увлечений.

Еще в детстве будущий политик увлекся собиранием бабочек. Прогулки с сачком успокаивали и наводили его на философские размышления. Например, наблюдая за маленькими порхающими созданиями, он лишний раз убеждался в том, что приспособляемость есть основной закон выживания. «Каким образом расцветка защищает бабочку? – рассуждал он. – Отвратительная на вкус бабочка своей броской расцветкой остерегает птицу, чтобы та ее не съела. Сочная, вкусная бабочка спасается тем, что прикидывается сучком или листиком. Они миллионы лет учились этому, а кто не успевал приспособиться – тех поедали, и они исчезали с лица земли». Также, изучая бабочек, он все меньше удивлялся превратностям мироздания. «Святость природы – исключительно человеческая идея, – делился он своими соображениями на этот счет с близкими. – Подумайте о красивой бабочке: двенадцать миллионов перьев на ее крыльях, шестнадцать тысяч фасеток в глазу, а размер с клюв птицы. Давай смеяться над судьбой. Это, должно быть, ее развеселит». «Бабочка – реальность, она сверкает, трепещет крыльями, в секунду расправив их, вспархивает к солнцу и пропадает в лесной темени, – напишет Черчилль в конце 1920-х. – Ваша вера в Свободную волю или в Предопределение зависит от того, какую расцветку крыльев ухватил ваш взгляд, – на самом-то деле у крыльев по меньшей мере два цвета одновременно»[6].

Из других увлечений, которые уходили корнями если не в детство, то в отрочество нашего героя, выделяется поло. Черчилль считал поло «самой лучшей игрой в мире» и называл ее

«императрицей игр», объясняя свою точку зрения следующим образом: «Поло соединяет в себе удовольствие бить по мячу, лежащее в основе многих забав, с удовольствием скакать и управлять лошадью, к чему добавляется сложная и слаженная командная работа, которая составляет суть футбола и бейсбола и в которой хорошая комбинация куда более важна, чем ее отдельные звенья». Он активно играл в поло во время службы в Индии и сохранил верность игре после начала политической деятельности. «Поло позволяет мне поддерживать физическую форму и предоставляет великолепную возможность отдохнуть, особенно после бесчисленных часов, проведенных в парламенте», – признавался он. В какой-то степени в этом увлечении реализовывались знаменитые черты его характера – азарт от предстоящей атаки, напористость, драйв. Ему импонировали в этой игре мощь и жесткость, а также упоение соперничеством и борьбой. Современник политика Патрик Томпсон считал, что, если вы хотите понять Черчилля, достаточно увидеть его во время игры в поло: «Он занимает позицию, как тяжелый кавалерист, приготовившийся к атаке. Он насторожен, бдителен, выжидает момент, он мастер тактики и стратегии. Едва заметив свой шанс, он устремляется вперед, в этом стремлении нет проворности, нет изящности – только неистовая физическая энергия. Он сносит защиту противника своей мощью, после чего бьет по мячу. Я сказал „бьет“. Нет, он прорезает мяч». Свой последний матч Черчилль сыграет 10 января 1927 года на Мальте. На тот момент ему шел 53-й год, и он опасался, что его может подвести физическая подготовка. Но отказывать себе в удовольствии он не стал. «Если мне будет суждено рухнуть наземь и умереть, я считаю это достойным концом», – признается он одному из игроков. Матч пройдет на ура, достойно увенчав тридцатилетнюю карьеру Черчилля в этом виде спорта. Что же до катания верхом, то он продолжит конные прогулки до преклонных лет, занявшись также в конце жизни коневодством и добившись на этом поприще определенных успехов[7].

Во время руководства Адмиралтейством в период с 1911 по 1914 год Черчилль нашел эффективный способ переключения с политической деятельности в увлечении авиацией, став одним из первых британских политиков, который лично сел за штурвал. «Начав летать из чувства долга, восхищения и любопытства, я продолжил брать уроки пилотирования из-за того неподдельного веселья и удовольствия, которое они мне доставляли», – объяснял Черчилль этапы своего приобщения к летному искусству. «Все великолепно, как в старые добрые времена Англо-бурской войны! – делился он с супругой в октябре 1913 года после

очередного посещения авиабазы. – Я наслаждаюсь моментом: никаких скучных партийных склок, надоевших газет и нелепых выборов. Как же я счастлив, что мы живем в эпоху, когда достижения прогресса видны в каждой области военной авиации!»

Клементина не разделяла восторгов мужа. Что неудивительно! Авиация и сейчас сопряжена со множеством опасностей, а в начале XX века вероятность разбиться была еще выше. Коммандер Спенсер Дуглас Грей, с которым Черчилль впервые поднялся в воздух и который на первых порах исполнял роль инструктора, спустя три дня после полета с политиком получил серьезные ранения, когда его самолет вошел в штопор. В декабре 1913 года во время жесткой посадки сломал себе шею другой инструктор Черчилля Уайлдмен-Лашингтон, – сломал на том самом самолете, на котором совсем недавно летал с главой Адмиралтейства. Спустя пять месяцев погибнет лейтенант Томас Кресвелл, еще один офицер, дававший уроки пилотирования нашему герою. Клементина умоляла супруга прекратить летные упражнения. Он долго сопротивлялся, но в итоге согласился. Однако спустя четыре года, в июле 1919-го, решил вернуться к своему хобби и сдать на права. Его инструктором стал комендант Центральный летной школы, ас Первой мировой полковник Алан Джон Скотт, сбивший за годы войны тринадцать самолетов противника. Сначала предполагалось произвести тренировочный полет на аэроплане со спаренным управлением. Следуя стандартной программе, Черчилль самостоятельно поднял самолет в воздух, однако на высоте 20–25 метров машина стала резко терять скорость. Скотт перехватил управление, но не смог ничего сделать – аэроплан устремился к земле. «Я увидел под собой залитый солнечным светом аэродром. В моем сознании успело промелькнуть, что эти блики несут какой-то зловещий оттенок. И тут я понял – да это же Смерть», – описывал Черчилль свои ощущения. Аэроплан с грохотом ударился о поверхность земли. Черчилль, вылетев из кабины, отделался несколькими шрамами на лице, кровоподтеками и легкой контузией. Скотт, успевший за мгновение до удара выключить мотор и предотвратить возгорание, чем фактически спас и себя, и своего ученика, получил немного более серьезные повреждения. После подобного инцидента родственники политика были вне себя от злости. «Я с ужасом думаю о Клемми, что она пережила, – возмущалась маркиза Лондондерри. – Твое поведение, Уинстон, бесчеловечно по отношению к нам». Поддавшись уговорам своих родных, Черчилль прекратит брать летные уроки. На этот раз – навсегда[8].

Не все занятия Черчилля были связаны с риском для жизни. Во второй половине 1920-х годов он увлекся кирпичной кладкой. По воспоминаниям очевидцев, политик увлеченно работал до четырех часов в сутки, умудряясь класть до девяноста кирпичей в час. В начале сентября 1928 года он похвастался премьер-министру Болдуину, что во время возведения коттеджа смог довести скорость укладки до двухсот кирпичей в день. Освоить премудрости этого дела ему помог каменщик Бенни Барнс; он частенько доделывал за политиком неоконченную работу, когда тот возвращался к решению неотложных государственных дел, поэтому сегодня трудно определить, что именно было построено лично Черчиллем, а что – Барнсом. Для истории осталось следующее: руками Черчилля возведены большая разделительная стена длиной 77 метров и высотой 3,3 метра, а также однокомнатный коттедж для младшей дочери[9].

Из других спокойных хобби британского политика выделяется кино. Друзья вспоминали, что Черчилль «любил все жанры, но предпочтение отдавал историческим сюжетам, полным сантиментов». Также он любил вестерны, такие как «Дестри снова в седле» (1939), ему нравилась психологическая драма «Голубой ангел» (1930) с Марлен Дитрих, мелодрама «За горизонтом» (1942) и мюзикл «Поющие под дождем» (1952). Не был он чужд и комедиям, особенно с участием братьев Маркс. Черчилль и сам признается в этом в своих мемуарах. Упоминание комического квинтета встречается, к примеру, в его реакции на новость о том, что в Шотландии приземлился второй человек в НСДАП Рудольф Гесс: «Гесс или не Гесс, а я пойду смотреть братьев Маркс». Одновременно с художественными картинами он с удовольствием смотрел мультфильмы Уолтера Диснея про антропоморфного мышонка Микки Мауса. Самой любимой картиной политика была «Леди Гамильтон» с супружеской парой Вивьен Ли и Лоуренсом Оливье в главных ролях. По разным данным, он смотрел фильм о трагической любви Эммы Гамильтон и адмирала Горацио Нельсона от десяти до семнадцати раз, и каждый раз не мог сдержать слез в момент гибели легендарного флотоводца. «Леди Гамильтон» вышла на экраны в 1941 году. Примерно в это же время просмотр кино в загородной резиденции премьер-министра Чекерс, куда Черчилль обычно выезжал на выходные, превратился в ритуал, имеющий огромное значение в напряженные военные годы. Просмотр «кино является удивительным развлечением, которое отвлекает ум», – делился Черчилль с супругой. В конце войны, выражая признательность главе кинопроката, он скажет, что просмотр картин «принес мне много удовольствия и релаксации в тяжелые времена, через которые мы прошли».

Вечерние киносеансы способствовали не только отдыху, но и активизации креативного начала. «Во время просмотра кино мистер Черчилль словно высвобождал свою ментальную природу, – вспоминал его телохранитель Вальтер Томпсон. – Он мог два часа смотреть фильм, который знал наизусть, но после сеанса выходил с новым, революционным планом и тут же знакомил с ним одного из своих секретарей»[10].

Главным же и любимым увлечением Черчилля была живопись. Она не требовала больших энергетических затрат, как занятие спортом, не была столь опасна для жизни, как пилотирование, но при этом прекрасно переключала внимание и давала возможность отдохнуть. «Еще никогда я не находил подобного рода деятельности, которая полностью защищала бы от мрачных мыслей, – описывал он свои впечатления от художественных опытов. – Взять, к примеру, гольф. Играя партии, я больше половины времени думаю о делах. Даже между чаккерами в поло то и дело промелькнут грустные мысли. В живописи все иначе. Я не знаю какого-либо другого занятия, которое, совершенно не изматывая тело, настолько полно бы поглощало ум. Какие бы заботы ни принес день, какие бы угрозы ни таило в себе будущее, едва картина начинает рождаться, все тревоги отступают, им больше нет места в голове. Они уходят в тень и исчезают во мраке. Даже время почтительно отступает в сторону». «Человек психологически нуждается в смене обстановки – другие огоньки, другие сцены, и что самое главное – другие цвета, – скажет Черчилль в 1947 году своему личному врачу. – Цвет играет в жизни огромную роль».

В 1921 году Черчилль напишет о своем увлечении эссе, в котором постарается вдохновить читателей последовать его примеру и пойти за ним по тропе изобразительного искусства. «Счастливы художники, потому что они никогда не одиноки, – говорит автор. – До конца дней их сопровождают свет и цвет, мир и надежда. Я надеюсь, что это может произойти с каждым». Убеждая читателей в пользе занятий живописью, Черчилль акцентирует внимание на нескольких достоинствах этого вида деятельности: здесь и улучшение зрения, и обретение гармонии, и радость от решения нового вида творческих задач, и более живое наслаждение красотой окружающего мира. Кроме того, живопись дает новый смысл путешествиям, когда «бессмысленную суматоху туриста» заменяет «спокойное созерцание философа». Черчилль не призывал всех стать профессиональными художниками. Он предлагал получать от процесса удовольствие, выбрать понравившийся пейзаж и начать рисовать, наслаждаясь не только красотой вида, но и одним из

самых удивительных состояний, которое может испытать человек, – творчеством. Мыслить и чувствовать – это так по-человечески, но творить – это поистине божественно[11].

У Черчилля было много хобби, все они были разнообразны, и в каждом из них он стремился реализовать себя, следуя своему принципу: «самовыражение вместо самоотречения». При этом он прекрасно понимал, что успеха в жизни можно добиться, лишь отдавая себя делу своей жизни. Поэтому, находя и совершенствуя себя в различных сферах, приносящих удовольствие и восстановление, нужно не забывать о своей основной деятельности. Ниже скажем несколько слов о подходах нашего героя, которые повышали его мотивацию и эффективность.

В 1908 году к Черчиллю обратился автор «Дракулы» Брэм Стокер с просьбой взять интервью. Черчилль согласился. Во время беседы Стокер поднял несколько тем, в том числе и о реализации человека в основной деятельности. «Каждый должен выбирать собственный путь в этой жизни, – озвучил свою позицию Черчилль. – Только следуя своим наклонностям и стремлениям, можно вести по-настоящему гармоничную жизнь». Стокер попросил уточнить, что имеет в виду его собеседник под этим термином. «Гармоничная жизнь, – произнес Черчилль, улыбнувшись, – это такая жизнь, когда ваша работа приносит вам удовольствие, и наоборот. Подобное сочетание вместе с жизнерадостным нравом представляет собой лучший из земных даров. Большинство людей работают бóльшую часть дня, после чего, если не слишком устали, предаются развлечениям. Но малочисленные счастливчики испытывают интерес и удовольствие не от чередования дела и часов досуга, а от самой работы». Через несколько месяцев после интервью Черчилль повторит свою мысль, заявив, что «в этом мире блаженны только те, для кого работа – это источник удовольствия». По его мнению, «только такие люди и могут быть по-настоящему счастливы».

Точка зрения Черчилля найдет неосознанный отклик в знаменитом труде Альбера Камю «Миф о Сизифе». Философ представил популярную древнегреческую легенду о царе Коринфа, который бросил вызов богам и за свою дерзость был обречен на вечные муки – вкатывать на гору огромный камень, срывающийся вниз, – в качестве метафоры рабочих будней современного человека. Жизнь большинства людей занята ежедневной рутиной, которой нет конца, а в масштабе страны и эпохи – значения. Те цели, которые считаются важными, на самом деле лишь фикция, потому что в тот момент, когда «в самом конце долгих усилий, измеряемых пространством без неба над головой и временем без глубины» эти цели достигаются, Сизиф

снова и снова видит, «как камень за несколько мгновений пролетает расстояние до самого низа, откуда надо снова поднимать его к вершине».

Какой же выход из этого тупика абсурда предлагает Камю? Такой же, как и Черчилль, полагавший, что, во-первых, «не обязательно делать то, что вы любите, главное – любить то, что вы делаете», и, во-вторых, «все земные несчастья предоставляют свои компенсации, и даже монотонность не лишена скрытой радости». Выводы Камю аналогичны – найди, чем можно наслаждаться, и полюби свою работу. «От собственной ноши не отделаешься, – констатирует он. – Сизиф учит высшей верности. Каждая песчинка камня, каждый вспыхивающий в ночи отблеск руды, вкрапленной в гору, сами по себе образуют целые миры. Одного восхождения к вершине достаточно, чтобы наполнить до краев сердце человека».

Сам Черчилль выстраивал свою жизнь так, чтобы каждый вид деятельности, которую непосвященный наблюдатель мог отнести к тяжелой работе, на самом деле приносил ему не только деньги, славу и успех, но и удовольствие. Не в этом ли состоит секрет его огромных достижений, невероятной работоспособности и удивительной стрессоустойчивости? Супруга Черчилля считала, что – да! Причем это одинаково относилось как к политике, в которой Черчилль чувствовал себя как рыба в воде, так и к литературному труду[12].

Принцип № 30
Творчество и жизнетворчество

Сегодня имя Уинстона Черчилля прочно связано с политикой и государственным управлением. Но для современников его место в истории было менее однозначным. Например, премьер-министр Дэвид Ллойд Джордж и драматург Джордж Бернард Шоу искренне полагали, что потомки запомнят Черчилля как литератора[1]. Подобные предположения не были беспочвенны. Написание книг, статей и эссе играло огромную роль в жизни нашего героя; без признания и понимания этой роли невозможно понять ни образ его мышления, ни истинный масштаб его достижений.

Как и многие творческие личности, Черчилль начал писать относительно рано. Первые его эссе о Палестине времен Иоанна Крестителя, о мифическом царе Египта Рампсините – одном из героев рассказов Геродота – и небольшая пьеса в четырех актах с интригующим названием «Беглый взгляд в будущее» были написаны во время учебы в школе Хэрроу. Также он активно публиковался в местной газете *The Harrovian*, подписываясь вымышленными именами – де Профундис, Юниус-младший, Справедливость и Правда. В 1895 году, отправляясь в свою первую военную кампанию на Кубу, Черчилль решил совместить участие в боевых действиях с их описанием и публикацией очерков в *Daily Graphic*. Опыт оказался удачным, и он использовал этот формат в 1897 году во время следующих военных приключений на северо-западной границе Индии. Мать хотела, чтобы ее сын публиковался в *The Times*, но те уже нашли своего военкора. Пришлось довольствоваться менее престижным, но все равно влиятельным изданием *The Daily Telegraph*, где вышло пятнадцать очерков лейтенанта, правда, анонимно.

Уже с первых работ Черчилль стремился добиваться высокого качества публикуемого материала. С юношеских лет он полюбил слово и знал цену хорошему изложению. Это касалось не только статей, но и писем. Его возмущало, что эпистолярный стиль стал «коротким и отрывисто грубым». Он даже придумал для него новое прилагательное – «телеграмматичный». Другое дело раньше, когда «работа над письмами была целым искусством». В качестве примера он приводил письма своей бабки, вдовствующей герцогини Мальборо, написанные «хорошим языком», «лишенные сленга», письма, в которых чувствовался стиль[2].

После возвращения с индийского фронта Черчилль пришел к

мысли идти в своем творчестве дальше, не ограничиваясь написанием лишь статей. Следуя принципу получать от жизни по максимуму, он решил использовать военный опыт, материалы, накопившиеся за это время, знание «места событий, людей и фактов», а также свой талант писателя для создания книги о Малакандской военной кампании. По его оценкам, книга будет «хорошо продаваться и пойдет мне на пользу» – ее публикация не только позволит компенсировать анонимность статей, но и принесет «значительные выгоды по всем направлениям: финансовому, политическому и даже военному». «Печатай, пока железо горячо, а чернила жидкие», – сформулирует он свой новый девиз и начнет активно ему следовать. В середине ноября 1897 года Черчилль сообщит матери, что «работает над книгой непрерывно». Он уже смог «добиться значительного успеха как в сборе материала, так и в написании самого текста». Первоначально он планировал опираться на свои статьи, но по мере погружения в работу понял, что этого материала недостаточно. Он начал переписывать целые куски, добавляя новые факты и сведения. Точка будет поставлена в последний день 1897 года, на неделю раньше запланированного срока. Для написания текста объемом 85 тысяч слов ушло два месяца. Неплохой результат для человека, не имевшего высшего образования[3].

Книга выйдет в марте 1898 года. Через полтора года на книжных прилавках появится новый опус будущего лауреата Нобелевской премии, посвященный войне в Судане. Это будет двухтомное сочинение, превосходившее по глубине, проработке и уровню подачи материала первую работу. Одновременно с совершенствованием стиля у Черчилля стал формироваться и свой взгляд относительно процесса работы над книгой. Как и большинство авторов, прежде чем приступить непосредственно к написанию текста, он составлял план будущего произведения: «Я пишу книгу, как строили Канадскую тихоокеанскую железную дорогу. Сначала я прокладываю путь от одного побережья до другого, затем на всем его протяжении расставляю станции». Свой подход при «расстановке станций», он объяснял так: «Процесс написания книги, особенно повествовательного характера, – это даже не столько вопрос построения предложений, сколько – построения абзацев. В самом деле, я уверен, что абзац играет не меньшую роль, чем предложение. Маколей был мастером разбиения на абзацы. Так же, как предложение описывает одну мысль во всей ее полноте, абзац охватывает весь эпизод. И так же, как предложения следуют друг за другом в гармоничной последовательности, абзацы должны

соответствовать один другому, словно автосцепка железнодорожных вагонов». Отдельное внимание он уделял компоновке глав: «Каждая глава должна быть независима и самодостаточна. Все главы должны иметь более или менее одинаковый объем. Темы некоторых глав определяются достаточно легко и естественно. Гораздо сложнее бывает, когда главу приходится компоновать из различных по своей природе эпизодов, ни один из которых не может быть пропущен. В самом конце весь труд следует обозреть целиком, проверив разбиение на части и соблюдение от начала до конца единых принципов изложения»[4].

В течение следующих нескольких лет Черчиллем будут написаны еще несколько произведений: две книги об Англо-бурской войне, составленные на основе отчетов для *Morning Post*, а также роман «Саврола». После избрания в парламент и начала политической деятельности наш герой не оставит увлечения литературой. В период с 1902 по 1905 год он отметится двухтомной биографией своего отца лорда Рандольфа. В 1907 году, занимая пост заместителя министра по делам колоний, он напишет несколько статей для *The Strand Magazine* о своих впечатлениях от инспекционной поездки по Африке. Его путь лежал через озеро Виктория, водопад Мерчисон и реку Нил до Каира с посещением Найроби, столицы Уганды Кампалы и Хартума. Черчилль также использует этот текст для новой книги – «Мое африканское путешествие». По просьбе издателей автор дополнил статьи материалом в десять тысяч слов, который позволил придать травелогу «необходимую законченность»[5].

Наблюдая за насыщенной литературной деятельностью Черчилля, невольно задаешься вопросами: зачем ему это было нужно? Зачем перенапрягать себя? Зачем быть белой вороной среди своего класса, не разделявшего его чрезмерной активности и любви к труду? Ради обретения популярности? Определенно. «Он относится к тому числу политиков, которые свой зыбкий авторитет министра и оратора укрепили более надежными литературными успехами», – скажет в свое время Черчилль о Розбери. Эти строки в полной мере справедливы и для него самого. Ради улучшения материального состояния? Безусловно. Литературная деятельность позволяла автору полноценно содержать себя и семью, и в этом смысле его можно отнести к категории профессиональных писателей, для которых литература – основной источник дохода. Всё? Или было что-то еще, ради чего он тратил время, энергию и жизнь на эти занятия? Было. Литературная деятельность доставляла Черчиллю удовольствие! Он сам признавался, что для него «истинное наслаждение ранним

солнечным утром сесть за стол, когда тебя ждут четыре часа полной тишины и покоя, когда перед тобой стопка любимой бумаги и перьевая ручка», когда ты ощущаешь «полную сосредоточенность сознания» и «неважно, что происходит вокруг», когда по крайней мере на четыре часа ты «покидаешь этот сумбурный и склочный мир», «ключом собственного воображения открываешь потайную дверцу в страну вечных истин и абсолютных ценностей».

«Что может быть лучше?» – спрашивал Черчилль и пока не мог найти для себя другого ответа, кроме занятий литературной деятельностью. Впоследствии в его жизни появится еще одно увлечение – живопись, по достижению умиротворенности соперничающее с работой над словом. Но он по-прежнему будет ценить писательский труд, находя в нем источник сил и вдохновения. «Порой, устав от политических дрязг, я утешаю себя мыслью о том, что путь к отступлению мне не отрезан, – признавался он. – Вне политики меня ждет мирная вечноцветущая страна литературного творчества, где ни один негодяй не сможет мне досадить, где мне никогда не придется скучать или сидеть сложа руки. Именно в такие моменты я искренне благодарю Бога за то, что при рождении он наделил меня любовью к сочинительству».

Имелись еще два важных положительных момента, связанных с литературной деятельностью. Для независимого Черчилля, который терпеть не мог подчиняться, написание статей, речей и книг давало возможность проявления личной свободы. «Немногие так свободы, как писатели», – говорил он. Для творчества им не нужны ни сложные технические устройства, ни людской труд, ни первоначальный капитал. «Они суверены своей империи, самостоятельны и самодостаточны. Перо – великий освободитель людей и стран». Он сравнит создаваемое литературное произведение с уникальным видом собственности, которая «всегда с тобой, окружая тебя неосязаемым, прозрачным коконом твоих мыслей и интересов». «В каком-то смысле ты чувствуешь себя золотой рыбкой в стеклянном сосуде, который рыбка сама себе и создала. Этот сосуд всегда с тобой. В дороге он не расплескивается, и с ним никогда не скучно. То надо протереть стекло, то добавить или убавить содержимое, то укрепить стенки».

Второй момент также связан с важной составляющей мировоззрения Черчилля. Насколько бы энергичным, разносторонним и великим ни был человек, его тело бренно, а существование конечно. Каждое живое существо на планете стремится преодолеть эту ограниченность, передав свой опыт

потомкам. Но человек – единственное создание, которое может справиться с этой миссией не только физиологическим путем. Человек способен задействовать интеллектуальные и духовные силы, не ограничивая передачу информации одному поколению. Литературный труд – один из тех волшебных видов человеческой деятельности, которые помогают разорвать физические оковы, построив туннель в будущее и продлив жизнь отдельной, честолюбивой, не желающей мириться с существующими ограничениями личности. *Verba volant, scripta manent*[23] – говорили в Древнем Риме. Черчилль развил эту мысль следующим образом: «Слова – единственное, что остается навеки. Самые величественные сооружения или чудеса инженерной мысли обращаются в прах под воздействием Времени. Пирамиды крошатся, мосты рушатся, каналы засоряются, железнодорожные пути зарастают травой. Но слова, написанные две или три тысячи лет назад, остаются с нами и поныне. Представляя собой не реликвии прошлого, они сохраняют первоначальную жизненную силу».

Приведенный перечень мотивов является полным, но в случае с Черчиллем не исчерпывающим. Его творчество было направлено на достижение еще одной важной цели – апологии. После окончания Первой мировой войны на книжных полках стали появляться работы различных авторов о недавних событиях с оценкой основных участников кровопролитной драмы. В том числе оценка была дана и нашему герою, и, как водится, она не всегда носила хвалебный характер. Черчилль не стал доверять свою репутацию ненадежным авторам и решил сам сказать свое веское слово, где-то объяснив свое поведение, а где-то просто изложив последовательность фактов, которую считал правильной. Так началась продлившаяся больше десяти лет работа над его первым крупным сочинением – «Мировым кризисом». Когда французский художник Поль Мейз сравнил эту работу с «перекапыванием кладбища», Черчилль добавил: «О, да! Только с возможностью воскрешения». «Меня будут судить по тому, что написано», – заметит автор будущему премьер-министру Гарольду Макмиллану[67].

Зимой 1919 года Черчилль подготовил первую, еще сырую редакцию, которую направил различным экспертам для рассмотрения и подготовки замечаний. Основу этих материалов составляли документы Военно-морского министерства, которые он оставил у себя еще в бытность руководителем Адмиралтейства либо забрал из этого ведомства после окончания войны. Для придания тексту единого и последовательного характера Черчилль подготовил фрагменты-связки. Часть из них была

написана его собственной рукой, красными чернилами, часть была надиктована стенографисту Гарри Бекенхэму. Затем текст был отредактирован, по большей части опять красными чернилами. После вычитки и дополнительного редактирования рукопись была перепечатана набело и разослана заинтересованным лицам[8].

Постепенно Черчилль пришел к собственному формату работы над литературными сочинениями, при котором костяк будущего произведения составляли официальные документы или выдержки из них. В дальнейшем такой же формат будет использоваться при написании мемуаров о следующем военном конфликте. Кладя меморандумы, директивы, личные телеграммы и памятные записки в основу изложения, Черчилль признавал, что, будучи составленными «под влиянием событий и на основе сведений, имевшихся лишь в тот момент», все эти документы являются «во многих отношениях несовершенными» и при «ретроспективном взгляде многое из того, что решалось час за часом под влиянием событий, теперь может казаться ошибочным и неоправданным». Но в этом несовершенстве подлинных бумаг, по его мнению, и заключалось их главное преимущество. В отличие от выхолощенных описаний и тщательно подобранных фактов, в аутентичных документах плещется жизнь со всей ее непредсказуемостью и неожиданностью. Черчилль считал, что оригинальные документы представляют «более достоверную летопись и создают более полное впечатление о происходившем и о том, каким оно представлялось нам в то время», чем любой отчет, который мог быть написан, когда «ход событий уже всем известен». Кроме того, на стороне документов было неоспоримое преимущество. Они не просто служили частными размышлениями публичного лица, делящегося в одиночестве своими мыслями, переживаниями и планами. Они инициировали действие, изменяя настоящее и формируя будущее. Черчилль считал использование неизвестных широкой публике подлинных материалов одним (наряду со своим литературным слогом) из важнейших факторов привлекательности своих произведений для читателей. «Я сомневаюсь, чтобы где-либо и когда-либо существовала другая подобная летопись повседневного руководства войной и государственными делами», – констатировал он. Да и «объяснение обстановки словами, написанными в то время», рассматривалось им как «большая ценность для военного историка»[9].

Помимо обширного использования документов, мемуары Черчилля о двух мировых войнах объединяет выбранный стиль изложения, позаимствованный у Даниеля Дефо из «Записок

кавалера» (1720), с «нанизыванием исторических событий на беспристрастные воспоминания отдельной личности». На самом деле этот формат не был нов для нашего героя. Он использовал его при написании первой книги о Малакандской действующей армии, сочинений об Англо-бурской войне, а также частично в «Речной войне».

В 1947 году у него состоялся следующий диалог с лордом Бивербруком:

– Чем ты занимаешься? – спросил Черчилль.

– Пишу, – прозвучало в ответ.

– О ком ты пишешь?

– О себе, – ответил Бивербрук.

– Хорошая тема! – воскликнул Черчилль. – Я пишу о себе уже пятьдесят лет и с превосходными результатами.

Черчилль понимал, что формат «повествования о мировых событиях с сосредоточением их вокруг моих личных переживаний» не лишен недостатков и ему не хватает объективности. Он хорошо подходит всем желающим «создать собственное мнение на основании целого ряда подобных рассказов». Но при этом необходимо помнить, что подобное изложение представляет «удельный вес событий в значительно измененном виде». «Так, например, эпизоды и начинания, в которых я принимал личное участие или о которых я знал из первоисточника, естественно, слишком сильно выдвигаются на первый план, – объяснял Черчилль. – По мере возможности я рассказывал о событиях так, как я говорил или писал о них в то время. Я рассказывал о событиях так, как я сам наблюдал их. Но другие смотрели на них с другой точки зрения, и многое от меня ускользало»[10].

Признавая ограничения выбранного подхода, Черчилль смог добиться на литературном поприще значительных успехов, которые существенно повлияли на восприятие его личности последующими поколениями. Он стал Босуэллом и Джонсоном в одном лице. И если раньше его коллеги позволяли себе иронизировать, говоря, например, о его пятитомнике про Первую мировую войну, что Черчилль написал автобиографию, которую назвал «Мировым кризисом», то в конце 1940-х и начале 1950-х годов, с выходом шеститомника о другом военном конфликте, эти шутки были уже неуместны. Положение Черчилля во Второй мировой войне сделало его личную историю и историю страны неотделимыми друг от друга. С выходом этого труда начал создаваться миф о великом спасителе нации Уинстоне Спенсере Черчилле. И в создании этого мифа большую роль сыграли послевоенные мемуары, когда весь мир, познакомившись с

версией Черчилля, осознал, с насколько великим человеком им повезло разделить эпоху. В этом отношении британский автор наследовал великому Гёте, который одним из первых продемонстрировал единство творчества и жизни. До автора «Фауста» человечество придерживалось убеждения, что одно пожирает другое: либо творчество обкрадывает жизнь, либо, наоборот, насыщенная, разноликая, яркая жизнь не дает места и времени для развития творческого начала. Гёте доказал, что неординарная жизнь может и должна проходить эстетическую объективизацию в форме художественного произведения. В этом отношении жизнь становится творчеством, приобретая статус личностного проекта, реализуемого самим индивидуумом. Черчилль наследовал этой традиции. Начиная с первых произведений о колониальных войнах конца XIX века, он выстраивал свою жизнь как произведение искусства и с радостью, вдохновением и талантом рассказывал о ней публике. Для Черчилля его жизнь была произведением искусства, которое он создавал мыслью и делом. В соответствии с этой логикой, именно послевоенные годы работы над «Второй мировой» стали «звездным часом» британского автора, который благодаря своему творчеству смог сформировать у современников и последующих поколений устойчивое положительное мнение о своей деятельности. И это мнение, несмотря на всю его ограниченность и спорность, до сих пор продолжает оказывать влияние на специалистов, которые изучают эту личность, а также сам мировой конфликт.

Принцип № 31
Театральность происходящего и актерское начало

Литературное творчество Черчилля способно много рассказать о его мировоззрении, раскрыть систему его ценностей, указать на те области, которые представлялись ему важными. Одной из таких тем-лейтмотивов, красной нитью проходящей через все его крупные работы, является восприятие истории как театральных подмостков, на которых сменяются декорации и актеры, исполняющие разные роли и разыгрывающие разные сцены. Уже в своей первой книге «История Малакандской действующей армии» в первом же абзаце предисловия он задает тон, поясняя читателям-зрителям, что перед началом спектакля – «великой драмы пограничной войны» – ему необходимо дать небольшие пояснения и сказать несколько слов «за сценой». В следующих двух главах автор описывает «красивую сцену театра военных действий», чтобы дальше, по мере развития «сюжета»[24], иметь возможность заявить, что «никогда перемена декораций не была более закончена и не происходила быстрее».

На театральное восприятие происходящего влияло увлечение Черчилля театром, а также раннее понимание того, что игра на публику занимает важное место в жизни людей. Не зря в качестве эпиграфа к своей «Истории…» он выбрал слова Шекспира из драмы «Король Иоанн»:

> *Согласно всем обычаям почтенным,*
> *Позвольте зрителей иметь и мне*[25].

В разработке этой темы Черчилль, который сам играл на публику, гарцуя верхом на линии огня, не ограничивается лишь упоминанием о жажде внимания, оваций и одобрения. Он устремляет свой взор глубже, к первоосновам человеческой психики. Он пытается понять, какую роль в поведении людей играет общественное мнение и осознание того, что на тебя смотрят. Наблюдая за ходом сражений и лично участвуя в них, он пришел к выводу, что порой солдаты и офицеры ведут себя словно актеры, которые играют роли, и в первую очередь роли храбрецов. Что стоит за проявлением смелости, спрашивает Черчилль? Разве на войне не испытываешь страх, подвергая свою жизнь опасности? Конечно, испытываешь. Но для некоторых

прослыть трусом гораздо хуже, чем пасть на поле боя. «Смелость солдата не всегда продиктована презрением к физическим страданиям и безразличием к опасностям, – считает кавалерист. – Большинство стремятся стать хорошими актерами в пьесе, и лишь единицы настолько хороши, что могут и вовсе не обращаться к актерскому мастерству».

Лейтмотив театра получит развитие и в следующих произведениях нашего героя. Например, в «Мировом кризисе», где наряду с отдельными обращениями к театральной теме – скажем, первый том завершается фразой: «Ответ на эти вопросы [о кампаниях 1915 года] читатель узнает, когда поднимется занавес и начнется новый акт истории» – точка зрения Черчилля видна также из его оценки произведений других авторов, которую он дает на страницах своего пятитомника. Особое внимание политик обращает на книгу журналиста и пресс-секретаря президента США на Парижской мирной конференции Рэя Стэннэрда Бекера «Вудро Вильсон и международное соглашение». По мнению Черчилля, эта работа отличается от всех рассмотренных им сочинений «как по богатству приводимых в ней тайных документов, так и по способу их использования». Он критикует автора, который в попытке «защитить политику и поведение президента», «оправдать репутацию своего уважаемого вождя» «нарушает стройную систему защиты своего героя той нелепой картиной общей обстановки, которую решил нарисовать». Он осуждает стиль Бекера, который преподнес «описание работы Вильсона на мирной конференции – его надежд, его ошибок, его достижений, его соглашений и его неудач» в виде «киноленты в лучших традициях Голливуда».

В работах Черчилля можно найти немного примеров, когда при описании настолько масштабной проблемы, как послевоенное устройство мира, он уделяет столь много внимания анализу и пристрастному критическому разбору произведения другого автора. С удивительной последовательностью он цепляет труд американского журналиста на протяжении более чем восьмидесяти страниц. «Жутко подумать, сколько честных граждан Соединенных Штатов пользовались этим зараженным источником!» – сокрушается автор «Мирового кризиса». В чем же причина столь последовательной антипатии к сочинению, даже простое упоминание которого было необязательным на страницах послевоенных мемуаров? «Я остановился так долго на его работе в силу исключительно торжественного характера вверенной ему миссии и той массы драгоценных сведений, которые были поручены ему на хранение президентом Вильсоном», – объясняет автор. На самом деле причина в ином – Бекер использовал

интонацию, близкую Черчиллю. Как верно заметил один из исследователей: «Это было недовольство мелодраматичного актера, которого победили в его же собственной игре».

Вряд ли подобная причина носила осознанный характер. Хотя театральность – или, как предпочел называть ее Черчилль, «кинематографичность» – была присуща британцу. Причем за примером далеко ходить не надо, достаточно посмотреть на тот же «Мировой кризис», где критикуется работа Бекера. Черчилль сам выбирает для описания Парижской мирной конференции формат театрального представления: «Актеры прибыли, сцена была приготовлена, и аудитория требовала поднятия занавеса». Рассматривая противостояние Старого и Нового Света во время конференции, Черчилль придает налет ироничной театральности описываемому антагонизму: «На одной стороне стояла молодая американская демократия в сто миллионов человек. На другой – украдкой собралась упрямая и даже злобная дипломатия старой Европы. На одной стороне – молодые, здоровые, искренние, горячо настроенные миллионы, уверенно выступающие вперед, чтобы реформировать человечество, на другой – хитрые, коварные, интригующие дипломаты в высоких воротниках и золотом шитье, упрямо сторонящиеся яркого освещения, фотографических камер и кинематографических аппаратов. Картина: Занавес. Музыка тише! Рыдания в публике, а затем шоколад!»[12]

Схожее отношение с неизменностью театрального начала встречаются также в последнем эпическом сочинении нашего героя о двухтысячелетней истории англоязычных народов. Преемственность в подходе легко заметить как по отдельным фразам: например, «они покидали провинциальную сцену ради столичного театра» или «занавес упал между Британией и континентом», так и по отдельным тезисам. В частности, Черчилль показывает, что нередко решения принимаются не только исходя из практической целесообразности – свою роль также играет производимое впечатление. Описывая, как полководец (и будущий император) Тит Флавий Веспасиан смог в битве у реки Медуэй найти брод и своевременной атакой с фланга разбить племя катувеллаунов, Черчилль замечает, что эта быстрая победа «расстроила сценическую постановку всей кампании». Нужно было показать, что «для полной победы требуется присутствие императора», который в этот момент ожидал развития событий в Галлии. Дабы соответствовать моменту, действующий император Клавдий в спешном порядке прибыл на Альбион, приведя с собой подкрепление (включавшее несколько слонов), и зафиксировал уже добытую победу.

Этот эпизод демонстрирует еще одну мысль: каждый успех требует тщательной постановки. В описании австро-прусско-итальянского военного столкновения 1866 года, больше известного как Семинедельная война, Черчилль открыто указывает на эту особенность, резюмируя искусные дипломатические ходы Бисмарка до начала вооруженного противостояния одной лапидарной и выразительной фразой: «Сцена была подготовлена».

Развивая тему театра, Черчилль также указывает, что огромное значение в публичной деятельности принадлежит вовремя сделанному жесту. Для примера он приводит Уильяма Питта, 1-го графа Четэма, который был «прирожденным актером». Занимая пост казначея вооруженных сил, Питт не стал, как позволял ему обычай, размещать государственные средства на своих личных счетах и получать за это комиссию; отказался Питт и от личной комиссии, которая выплачивалась союзниками за посылаемые в армию контингенты, произведя тем самым на общественное мнение «поразительное действие». «Этим жестом, – сообщает Черчилль, – Питт обратил на себя внимание людей и удерживал его, как никакой государственный деятель до него».

Все хорошо в меру; стремление к публичности, постановка сцены, внимание к жестам – все это не должно превращаться в самоцель. Признавая важность перечисленных элементов, Черчилль осуждал их безмерное употребление, приводя в качестве антипримера Георга IV, «талант самовыражения которого часто тратился на аффектированные жесты»[3].

Описание действительности как разножанрового спектакля, разыгрываемого на исторической сцене, накладывало свой отпечаток на восприятие Черчиллем основных участников этого действа. «Прошу вас, дорогой друг, не волнуйтесь и не падайте духом, мы все актеры на подмостках истории», – успокаивал он адмирала флота Джона Фишера в разгар Первой мировой войны с аллюзией на шекспировский тезис «Весь мир – театр. // В нем женщины, мужчины – все актеры»[4]. На страницах «Мирового кризиса» автор характеризует великих личностей как «успешных актеров на мировой сцене», а описывая своего предка в четырехтомной биографии, констатирует, что «Мальборо был не только хорошим генералом, но и превосходным актером». Актерское начало также отличает героев сборника «Великие современники». Взять, к примеру, описание Черчиллем личности Джона Морли. «В его риторике было что-то такое, что приковывало внимание. Он любил театральные жесты, любил подбирать слова». Или Лоуренса Аравийского, который в своих «Двадцати семи статьях» указывал, что ношение арабского платья

сопряжено с определенными опасностями: «Играя свою роль днем и ночью в течение ряда месяцев, не зная отдыха и с большим риском, вы будете чувствовать себя, как актер в чужом театре». Или Баден-Пауэлла, с которым Черчилль встретился впервые еще во время службы в армии. Будущий основатель скаутского движения разыгрывал перед сослуживцами спектакль. Черчилль был поражен «высоким качеством исполнения», считая, что оно «могло бы занять достойное место на сцене любого мюзик-холла». Когда он поинтересовался, кто исполняет главную роль, ему ответили: «Да это же Баден-Пауэлл. Изумительный человек! Имеет огромный послужной список. Полагают, что у него отличные карьерные перспективы, но представьте себе старшего офицера, который так задирает ноги перед толпой молодых субалтернов»[5].

Отдельного упоминания заслуживает личность французского государственного деятеля Жоржа Клемансо, которая произвела огромное впечатление на нашего героя и во многом повлияла на его собственный лидерский стиль во Второй мировой войне. На примере Клемансо Черчилль лишний раз убедился, что обитателям олимпа присущ актерский талант, который является необходимой составляющей политического успеха. Сумевший раскрыть в себе актерские способности может многого добиться. Причем речь идет не о лицедействе и притворстве, а о способностях управлять своими эмоциями, достигая в общении и поведении максимальной убедительности. Лучше всего это проявляется в главном оружии политика, к которому так часто обращался Клемансо и который с успехом использовал сам Черчилль, – публичных выступлениях. Изображая французского премьера, Черчилль не мог не раскрыть эту составляющую его образа. «Он переходил от одного края трибуны к другому и бросал резкие, как музыкальное стаккато, предложения, так, как будто эти мысли только что пришли ему в голову. Он напоминал разгуливающего по клетке взад и вперед зверя, который рычит и пожирает публику глазами. С рычанием и ворчанием этот свирепый, старый бесстрашный хищник вышел на охоту». Читая эти строки, как и другие, о том, что критическое положение не требовало для объяснения ситуации «языковых изысков, красноречия и аргументов», невольно вспоминаются слова Джона Морли, которые тот часто любил повторять: «В выступлении задействованы три составляющие: кто говорит, как говорит и что говорит, причем последнее значит меньше всего»[6].

Черчилль не ограничивался наблюдением за великими современниками и изложением своего взгляда на исторические процессы. Не чуждый теории, он всегда оставался практиком,

поэтому большинство его мыслей, описаний и выводов, хотя часто и относились к другим персонам, были выстраданы им лично и получены на собственном опыте. Это же касается и поднятых в этой главе тем театральности и важности для публичной фигуры актерского начала. Неслучайно Исайя Берлин назвал Черчилля «великим актером, возможно, последним в своем роде», а Энтони Иден говорил о нем как о «гениальном шоумене». Черчилль и сам воспринимал себя как действующее лицо на сцене истории. «Разве тебе не претит момент, когда представление заканчивается?» – интересовался он у своей дочери-актрисы Сары, сам оказавшись не у дел[7].

Восприятие действительности как театральной постановки, а себя – как актера, исполняющего роль, способно создать ложное впечатление о происходящем и задать неверный настрой в отношении собственного поведения. Может создаться впечатление, что игра не предполагает серьезности, а разыгрываемые в сценах действия происходят понарошку. Хотя хорошо известно, что это не так. Эмоции, борьба и потери – реальны. Изложенный выше взгляд преследует другие цель. Во-первых, он помогал Черчиллю понимать происходящие вокруг него события в динамике – как они зарождались, как эволюционировали, какие сценарии развития имеются, какие факторы оказывают на них влияние, какие изменения следует учитывать и на что они влияют. Во-вторых, большинство людей действительно исполняют роли. Только не в буквальном смысле, прописанные драматургом, а в более широком понимании – их поведение продиктовано занимаемым положением, взятыми на себя обязательствами, собственными страхами и желаниями, превращая их в марионетку устоявшихся норм, достигнутых договоренностей и собственного эго. В-третьих, фокусируется внимание на публике, иногда персонифицированной, иногда неоднородной массы людей, которая наблюдает и оценивает твои решения, поведение и внешний вид. Черчилль считал, что о факторе публики никогда не следует забывать, поскольку любое действие посылает окружающим целый набор сигналов о намерениях, возможностях, способностях, подготовке, а также отношении и мировоззрении того, кто его предпринимает. Наконец, Черчилль воспринимал публику в широком контексте, не только тех, с кем он непосредственно взаимодействовал или кто читал о нем газетах. Он полагал, что из зрительного зала за ним наблюдали помимо прочих также и будущие поколения, что, как мы уже показывали выше, влияло на его решения.

В-четвертых, важность управления своими эмоциями, без чего в принципе невозможны значительные достижения в обществе. В

романе Оноре де Бальзака «Отец Горио», который Черчилль приобрел в подлиннике еще в начале 1900-х годов и с которым был знаком не понаслышке, есть замечательная сцена. В ней автор «Человеческой комедии» с психологической убедительностью описывает, какой силой воли нужно обладать, чтобы совладать с собой и справиться со своим гневом. Эта сцена ареста Жака Коллена; он появляется в нескольких произведениях Бальзака, а в «Отце Горио» скрывается под псевдонимом Вотрен:

<…> вошли трое полицейских; каждый из них, опустив руку в карман, держал в ней пистолет со взведенным курком. Кровь бросилась в лицо Коллену, глаза его горели, как у дикой кошки. Он подпрыгнул на месте в таком свирепом и мощном порыве, так зарычал, что нахлебники вскрикнули от ужаса. При этом львином движении полицейские воспользовались переполохом и выхватили из карманов пистолеты. Заметив блеск взведенных курков, Коллен понял опасность и в один миг показал, как может быть огромна у человека сила воли. Страшное и величественное зрелище! Лицо его отобразило поразительное явление, сравнимое только с тем, что происходит в паровом котле, когда сжатый пар, способный поднять горы, от одной капли холодной воды мгновенно оседает. Он усмехнулся и <…> кивком головы подозвав жандармов, вытянул вперед руки. <…> Быстрота, с какой огонь и лава вырвались из этого человеческого вулкана и снова ушли внутрь, изумила всех, и шепот восхищения пронесся по столовой[26].

Черчилль знал цену управления эмоциями. Он сам не раз демонстрировал, что умеет сдерживать себя, замечая с аллюзией на строки Бальзака, что «гнев приводит к растрате энергии, пар, который может сорвать защитный клапан, лучше использовать для ускорения двигателя».

Одним сдерживанием управление эмоциями, разумеется, не ограничивается. В каких-то случаях, наоборот, нужно дать им волю, в каких-то случаях нужно быть обаятельным и уметь расположить к себе окружающих, в каких-то – проявить сочувствие и оказать поддержку, в каких-то – вывести из зоны комфорта. Тема эмоций вообще занимала в понимании личности и поведения нашего героя особое место, о чем имеет смысл рассказать отдельно.

Принцип № 32
Проявлять эмоции и чувство юмора

В своей жизни Черчилль встречался со многими известными людьми. Причем, учитывая его происхождение с принадлежностью к элите по праву рождения, эти встречи имели место уже в начале его жизненного пути. Весной 1899 года во время работы над «Речной войной» будущий премьер-министр посетил Каир. Помимо сбора материала он планировал встретиться с генеральным консулом в Египте лордом Кромером. Несмотря на относительно скромно звучащий пост, этот человек являлся фактическим правителем африканской страны и обладал огромной властью. Своим внешним видом и манерами он произвел огромное впечатление на молодого автора. «При виде лорда Кромера я всегда вспоминал одно из любимейших моих французских изречений: „Лишь спокойствие дает власть над душами“, – напишет Черчилль спустя тридцать лет после их первой встречи. – Он никогда не спешил, не горячился, не старался произвести впечатление, не гонялся за эффектами. Он просто сидел, и люди тянулись к нему. Он наблюдал события, пока они не складывались так, что возникала возможность вмешаться – мягко, но решительно. Его слово было законом. Он осуществлял скрупулезный и вдумчивый контроль над всеми ветвями администрации и над всеми аспектами ее деятельности. Он крепко держал в руках египетский кошелек и вожжи местной политики»[81].

Приведенная французская пословица – «Лишь спокойствие дает власть над душами» – действительно относилась к любимым образцам народной мудрости, а сама личность лорда Кромера – спокойного, уверенного, малоподвижного, но при этом внушающего уважение – представлялась нашему герою прекрасной моделью, к которой должен стремиться каждый руководитель. Черчилль не раз говорил об этом. На страницах «Мирового кризиса» он воздавал должное французскому полководцу маршалу Фошу, который смог «возвысить свои мысли над самыми желанными и потаенными искушениями своего сердца», в результате чего союзники нашли «путь к спасению по путеводным огням истины». Одновременно он критикует другого военачальника французской армии – генерала Дюшена, «вспыльчивый нрав» которого «лишил уверенности в себе и отдалил его подчиненных». В мемуарах о следующем мировом конфликте Черчилль приводит в одном месте ту же французскую

пословицу, а в другом многозначительно замечает, что «во время войны нет места обидам, злобе или горечи; главная цель должна отодвигать все основания для раздражения».

Сохранилось также много высказываний Черчилля с аналогичным посылом, особенно при упоминании и оценке различных исторических личностей. Например, в «Мальборо» он дает следующую характеристику королю Вильгельму III: «То, что он смог встать во главе эмоций, является оценкой качества его личности». Богата ими и «История англоязычных народов». Ограничимся лишь двумя высказываниями. Одно представлено в главе про Альфреда Великого и содержит явные аллюзии на любимое нашим героем стихотворение Редьярда Киплинга «Если»: «Надо иметь большую силу духа, чтобы подняться над тягостными обстоятельствами, остаться невозмутимым и не дать себя увлечь ни крайностями победы, ни крайностями поражения; проявлять упорство перед лицом несчастья, хладнокровно встречать превратности судьбы, продолжать верить в людей даже после неоднократных предательств». Вторая сентенция навеяна мыслями о президенте Линкольне: «Зачастую те, кто находится на вершине власти, вынуждены сталкиваться с интригами ненадежных коллег, оставаться спокойными, когда все вокруг паникуют, и выдерживать несправедливую критику введенной в заблуждение общественности»[2].

Признавая важность сохранения спокойствия и управления эмоциями, сам Черчилль не был образцом хладнокровия. Его мышление носило выраженный эмоциональный характер. Он сам однажды признался, что «всегда действовал так, как подсказывали мне чувства, не беспокоя себя согласованием моего поведения с доводами разума». Современники называли его «дитя природы» и описывали как человека, который «думал сердцем». По словам Вайолет Бонэм Картер, «чувства часто влияли на его мыслительный процесс». Порой они могли затуманить его рассудок, но гораздо чаще «его сердце служило для разума проводником и кормчим». Она на собственном опыте убедилась, что с Черчиллем часами можно было спорить безуспешно на какую-то тему, пока одно слово или фраза не завладевали его воображением, не возбуждали в нем эмоции, и тогда «все барьеры падали». «Его разум был часто недоступен, – признавалась Бонэм Картер, – но сердце всегда было открыто»[3].

Эмоции не только влияли на принимаемые решения. Черчилль также не стеснялся демонстрировать их на публике. «Я плакал слишком много», – признается он в конце жизни своему секретарю Энтони Монтагю Брауну. Он плакал, узнав, что жители Лондона в разгар Битвы за Британию выстраивались в очередь за

птичьим кормом для своих канареек. Он плакал после своей знаменитой речи, в которой обещал нации «кровь, труд, слезы и пот». Он плакал, услышав гул одобрения в палате общин, когда сообщил собравшимся о своем приказе открыть огонь по французскому флоту в Оране. Он плакал во время поездок по пострадавшим от авианалетов городам. Он плакал, провожая Гарри Гопкинса во время первого посещения американцем Туманного Альбиона в годы Второй мировой войны. Он неизменно плакал во время просмотра фильма «Леди Гамильтон». Он плакал на богослужении, проходившем на шканцах линкора «Принц Уэльский», на котором присутствовал Рузвельт. Он плакал во время торжественного парада в свою честь в Тегеране – в дни работы конференции ему исполнилось 69 лет. Он плакал, когда получил известие о потоплении линкора «Королевский дуб». Он плакал на похоронах Невилла Чемберлена… В 1952 году герцог Виндзорский писал супруге, отправляясь на похороны своего младшего брата – короля Георга VI: «Я надеюсь увидеть плачущего мальчика. Никто не плакал в моем присутствии. Только Уинстон, как обычно». Слезы – проявление слабости, и для любого другого политика это могло закончиться катастрофическим падением рейтинга. Но не для Черчилля. «Это была часть его характера, и он никогда не боялся проявлять искренние эмоции», – отмечал Джон Колвилл. Искренние слезы показали британцам еще одну сторону лидера нации. Черчилль – не только энергичный, решительный, уверенный в победе политик, но и не чуждый обычным слабостям, небезучастный к горю других людей человек[4].

Эмоциональность Черчилля проявлялась также в его чувстве юмора, которое не изменяло ему никогда. Будущий премьер-министр Гарольд Макмиллан вспоминал о своем предшественнике: «Возможно, одной из притягательных черт в нем был его озорной юмор, проявлявшийся везде – в приватных беседах, на совещаниях кабинета, заседаниях палаты общин. Он обладал потрясающим чувством веселья, он мог быстро сменять серьезность на шутки».

Черчилль мог шутить в разных обстоятельствах. Например, в беседах тет-а-тет. Когда во время Англо-бурской войны, пытаясь неудачно носить усы, он услышав от одной леди: «Мистер Черчилль, мне не нравятся ни ваши усы, ни ваши политические взгляды», он не растерялся и тут же парировал: «Мадам, вам не суждено познакомиться близко ни с тем, ни с другим». Другой эпизод из другой эпохи и другого уровня общения. В начале декабря 1951 года, занимая пост премьер-министра, Черчилль принимал в Лондоне Конрада Аденауэра. После официальных

заседаний, наслаждаясь коньяком и кофе, они решили порассуждать о том, какие бы изменения Господь внес на Земле, если бы создавал этот мир заново.

– Возможно, он поместил бы каждую страну на отдельный остров, окруженный своим проливом, – сказал Черчилль.

– Явно британская точка зрения, – произнес канцлер.

– А что предлагаете вы? – спросил премьер.

– Если бы я создавал этот мир, я бы предложил снять все ограничения на совершенство умственных способностей, но при этом задал бы определенный порог человеческой глупости.

– Так не пойдет, – заметил Черчилль, – в таком случае я лишился бы многих членов моего Кабинета.

Не меньше он любил шутить на публике. Когда один из молодых журналистов спросил его после посещения Ниагарского водопада, как ему понравилось это природное явление, британский премьер ответил:

– Я видел этот водопад еще в 1900-м году, до вашего рождения.

– Он все такой же? – не унимался репортер.

– Принцип тот же – вода по-прежнему падает вниз, – сострил Черчилль[5].

Особенно часто он шутил во время произнесения речей. Иногда юмор был необходим для установления контакта с аудиторией. Иногда – для выражения в ненавязчивой манере серьезных мыслей. «Многие верные слова говорились шутя», – заметил он однажды в «Савроле» и оставался верен этому наблюдению на протяжении всей жизни. Очевидцы вспоминали, что одно только присутствие на выступлениях Черчилля, щедро одаривавшего публику своим юмором, было волнующим и незабываемым событием. Политический обозреватель *The Sunday Telegraph* Хью Мэссингем описывал это следующим образом: «Все знали, что вот-вот Уинстон произнесет какую-нибудь шутку. Его собственный смех начинал зарождаться где-то в районе стоп. Ноги начинали немного подергиваться, волна веселья медленно поднималась по его телу. Достигала живота, плеч, головы. В этот момент аудитория замирала в ожидании, не имея ни малейшего понятия о том, какая шутка прозвучит. Тем временем веселье подходило к его лицу, губы становились подвижны, словно у ребенка, а густой, сбивчивый голос становился еще более запинающимся. И в этом момент раздавалась вспышка – победоносное, ликующее предложение, полное юмора»[6].

Речи политика настолько пестрят многочисленными остротами и шутками, что Алан Патрик Герберт, известный юморист, назвал Черчилля «самым выдающимся британским

юмористом современности». Объясняя, почему он так думает, Герберт дал емкое определение успешного юмориста: «В любой момент времени, в любых условиях, в любой компании, по любому поводу, никогда не теряя вкуса и такта, сэр Уинстон Черчилль мог вызвать смех у окружающих».

Юмор помогал нашему герою в трудные минуты обрести уверенность и сохранить влияние. Например, в 1930-е годы, когда популярность политика в Вестминстере оставляла желать лучшего, он нередко обращался к своему остроумию, чтобы напомнить о себе и показать, что неприятности не сокрушили его. Так, во время выступления одного из министров он недовольно покачал головой. Выступавший прервал свою речь и, обращаясь к депутату, сказал:

– Достопочтенный джентльмен, я просто выразил мою точку зрения.

– Достопочтенный джентльмен, а я просто покачал головой, – парировал Черчилль.

Или в другой раз, комментируя речь Уильяма Грэхема, политик иронично произнес: «Он говорил без бумажки и без смысла»[7].

Черчилль, мастер эпизода, часто использовал свой искрометный юмор в словесных баталиях с политическими оппонентами.

«Я полагаю, выразить нечто столь противоположное истине с большей точностью было бы невозможно», – прокомментировал он выступление Эньюрина Бивена.

«Нет никакой квоты на количество лимфы и желчи. В противном случае, боюсь, министр торговли обнаружил бы, что давно исчерпал отведенный ему лимит», – заявил Черчилль о Стаффорде Криппсе.

«Мне нравится, насколько уверенно уважаемый джентльмен обращается с фактами, – было прокомментировано выступление одного из парламентариев. – Он с ними просто не церемонится».

О премьер-министре Стэнли Болдуине Черчилль сказал еще более хлестко: «Время от времени он наталкивается на истину, встает, отряхивается и следует дальше, как будто ничего не произошло».

Во время выступления в палате общин в сентябре 1943 года Черчилль, отвечавший на критику в СМИ, умело перевел все в шутку, а заодно наглядно продемонстрировал несостоятельность доводов оппозиции: «Я прошу прощения, если сделаю сейчас небольшое отступление, но та критика, которую я прочел в газетах после моего возвращения утром в воскресенье, напомнила мне одну историю, с которой наверняка знакомы остальные

члены палаты. Эта история о матросе, который прыгнул в воду в порту, по-моему, это был Плимут, для спасения тонущего мальчика. Спустя неделю к этому матросу обратилась женщина. Она спросила его: „Вы тот самый мужчина, что спас моего сына в порту?“ Матрос ответил скромно: „Да, мэм, это я“. „А, – вымолвила женщина, – вы тот, кого я ищу. Где кепка моего мальчика?“»[8]

Быстрота реакции на реплики аудитории, умение парировать едкие нападки и давать остроумные ответы снискали со временем Черчиллю огромную популярность. Приведем несколько примеров из его парламентской практики в период третьего премьерства:

28 мая 1952 года

«*Гарольд Дэвис*: Осознает ли достопочтенный джентльмен, что предоставляет палате общин еще меньше информации относительно ситуации в Корее, чем его великий предшественник, мистер Гладстон, информировал парламент во время Крымской войны?

Уинстон Черчилль: Боюсь, мне трудно будет сообщить вам о той роли, которую мистер Гладстон играл в Крымской войне. Ведь это было еще до моего появления на свет».

23 июля 1952 года

«*Дуглас Джэй*: Вправе ли мы заключить из ответа премьер-министра, что он еще не думал над этим вопросом?

Уинстон Черчилль: Подобное заявление представляется мне весьма рискованным, поскольку уважаемый член всю свою парламентскую карьеру, насколько мне известно, ни над чем серьезно не задумывался».

18 ноября 1952 года

«*Артур Льюис*: Премьер-министру известно, какую глубокую обеспокоенность испытывает население нашей страны относительно корейского конфликта?

Уинстон Черчилль: Мне прекрасно известно, какую обеспокоенность испытывает уважаемый член парламента по тем вопросам, которые выше его понимания».

Не чужд был Черчилль и самоиронии:

– Уровень жизни сейчас высок, как никогда прежде, – заявил он в одном из своих выступлений. – Мы стали есть больше. – В этот момент он прервал выступление, осмотрел свой округлый живот и с блеском в глазах добавил: – И это очень важно.

Когда на пресс-конференции в Вашингтоне в январе 1952 года одна из поклонниц британского премьера воскликнула: «Разве вам не приятно осознавать, что каждый раз во время вашего выступления зал переполнен?», Черчилль неожиданно

ответил:

– Конечно же приятно, но всякий раз, когда я вижу переполненный зал, я повторяю себе – если бы это было не твое выступление, а твое повешение, публики собралось бы в два раза больше[9].

В риторике шутки над самим собой считаются наиболее эффективными. По словам хорошо знавшего Черчилля полковника Йена Джейкоба, «хотя он не страдал тщеславием, я не думаю, что ему легко было подшучивать над самим собой. Ему удавалось выходить из некоторых ситуаций, нисколько не потеряв своего достоинства. В то время как любой другой человек на его месте просто выглядел бы комичным»[10].

Однажды, размышляя над личностью президента США Авраама Линкольна, Черчилль заметил, что «чувство иронии позволяло Линкольну проще смотреть на вещи, в напряженные моменты незамысловатая шутка помогала ему расслабиться». Схожий эффект юмор оказывал и на нашего героя в суровые моменты истории. Характерно, что в отличие от многих своих более чопорных коллег он находил повод и силы шутить даже в драматические месяцы блица. Когда Брендан Брекен сообщил ему, что газеты описывают задержание в Гайд-парке 75-летнего старика, который в минусовую погоду приставал к молодой девушке с непристойными предложениями, Черчилль ответил:

– Семьдесят пять лет и мороз! Брендан, можешь гордиться, что ты англичанин!

Черчилль продолжал острить и в преклонном возрасте. В конце его парламентской деятельности на одном из заседаний в палате общин двое депутатов, наблюдая за экс-премьером, как им казалось, с достаточно безопасного расстояния, перешептывались между собой:

– Говорят, старик совсем уже выжил из ума.

И в этот момент их настигла хлесткая ремарка Черчилля:

– А еще говорят, что старик плохо слышит.

Несмотря на богатое чувство юмора, Черчилля редко можно было увидеть смеющимся от души. Обычно он просто улыбался или тихо посмеивался. Не любил он и слушать смешные истории, особенно когда считал их неуместными. И тем не менее все эти факторы не мешали ему понимать огромное значение юмора в эффективных коммуникациях. «Мое искреннее убеждение – невозможно иметь дело с самыми серьезными вещами до тех пор, пока не научились понимать самые забавные», – заметил он однажды[11].

Принцип № 33
Вместо эпилога

В настоящей книге, относительно небольшой по меркам других работ, посвященных нашему герою, мы рассмотрели основные принципы, которым следовал Черчилль на протяжении своей жизни. Казалось бы, что можно добавить еще? Наверняка найдутся авторы, которые дополнят перечень другими поведенческими моделями и кредо. Мы же считаем, что, прежде чем поставить точку, осталось сказать всего несколько слов, но, пожалуй, именно они и являются самыми важными в книге.

Черчилль с его императивом «учиться у истории» и призывом «изучайте историю, потому что в ней содержатся все секреты государственного управления», как никто другой понимал и признавал ценность прошлого опыта для принятия решений в настоящем и прогнозирования будущего. На ценность подобного подхода обращали внимание многие мыслители. Причем некоторые из них считали, что основной упор следует делать не на изучении истории как таковой, а на разборе опыта выдающихся представителей прошлого. Например, Никколо Макиавелли советовал «принять за образец кого-либо из прославленных и чтимых людей древности и постоянно держать в памяти его подвиги и деяния». При этом в качестве таких образцов «человеку разумному надлежит избирать величайших людей и подражать наидостойнейшим»[1].

В предыдущих главах мы видели, как Черчилль набирался мудрости и опыта, изучая жизнь своего отца лорда Рандольфа и знаменитого предка 1-го герцога Мальборо, как он перенимал успешные практики у своих современников – премьер-министров графа Розбери, Асквита, Ллойд Джорджа и Жоржа Клемансо, у разносторонних политиков – Джозефа Чемберлена и Джона Морли. Но при всем при этом британский политик не испытывал иллюзий относительно ограниченности педагогического потенциала истории, а также признавал опасность следования успешным моделям других персон.

Руководствуясь описанными в этой книге принципами, сам Черчилль не верил в высеченные на граните правила. Его друг адмирал флота Джон Фишер однажды сказал ему, что «самой мерзкой тварью в мире является подобострастный подражатель». Флотоводец был знаменит любовью к крепким и хлестким выражениям. Наш герой выражался на этот счет более корректно, но от этого не менее точно. «Нет более прямого пути к провалу,

чем имитация планов ушедших героев и применение их в новых обстоятельствах», – предупреждал он. Переходя на аналогию с военными действиями, он объяснял, что «принципы ведения войны нужно выводить в каждом из обстоятельств, которые всегда различны; следовательно, ни одно правило не является руководством к действию». По его словам, «успех полководца определяется не следованием моделям или правилам». Успех определяется «способностью к абсолютно новому восприятию ключевых фактов и основных сил, которые действуют в нынешней ситуации». «Это повара используют рецепты для приготовления блюд, а доктора конкретные предписания для лечения болезней, но каждая военная операция уникальна», – подчеркивал британец. Вместо поиска готовых ответов он призывал сосредоточиться на собственном развитии и умении самостоятельно определять решения в зависимости от ситуации. И вдумчивое изучение истории и практик героев былых времен в этом отношении прекрасный помощник, способный указать на закономерности, но как использовать эти знания на практике, нужно решать самому. «Изучение прошлого бесценно как средство для тренировки ума и пищи для размышлений, – подчеркивал Черчилль, – но оно бесполезно без способности избирательно оценивать заслуживающие особого внимания факты и их значение, связь и соотношение»[2].

Резюмируя эти заключения, можно повторить вслед за В. С. Высоцким:

Эй, вы, задние! Делай как я.
Это значит – не надо за мной.
Колея эта – только моя!
Выбирайтесь своей колеей.

Каждый должен найти свой путь и самостоятельно оценивать обстановку, формулировать цели и определять средства их достижения – планировать, расставлять приоритеты, взаимодействовать с окружающими, выбирать альтернативы и принимать решения. А история и опыт великих персон прошлого, включая Уинстона Черчилля, – прекрасное подспорье для развития воображения и формирования правильного направления мыслей.

Примечания

Часть I. Секреты успеха

Принцип № 1. Управлять карьерой

[1] The Churchill Documents. Vol. 4. P. 697.

[2] Ibid. Vol. 3. P. 366; *Черчилль У. С.* (ред.). Никогда не сдаваться. С. 43, 49.

[3] Цит. по: *Bonham Carter V.* Winston Churchill as I Knew Him. P. 126.

[4] См.: The Churchill Documents. Vol. 4. P. 755, 759; *Друкер П. Ф.* Энциклопедия менеджмента. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. С. 166.

[5] *Wyatt W.* Distinguished for Talent. L.: Hutchinson, 1958. P. 194.

[6] См.: *Бедарида Ф.* Черчилль. С. 167; *Colville J.* The Fringes of Power. P. 231; The Churchill Documents. Vol. 15. P. 1146; Vol. 14. P. 910.

[7] См.: *Churchill W. S.* The Second World War. Vol. I. P. 320; *Bonham Carter V.* Op. cit. P. 239; *Churchill W. S.* Op. cit. Vol. IV. P. 499.

[8] См.: The Churchill Documents. Vol. 8. P. 107, 133–143.

[9] Ibid. Vol. 14. P. 64–65, 102, 99, 140, 147–149, 209–212, 614–615, 689–692, 599, 659.

[10] *Feiling K.* The Life of Neville Chamberlain. L.: Macmillan, 1947. P. 406.

Принцип № 2. Налаживать связи

1 См.: The Churchill Documents. Vol. 2. P. 807; *Churchill W. S.* Great Contemporaries. P. 300, 13; *Soames M.* Winston and Clementine. P. 143, 148, 156, 129,190; *Churchill W. S.* The Second World War. Vol. I. P. 124; *Wheeler-Bennett J.* (ed.) Action this Day. P. 60.

[2] The Churchill Documents. Vol. 1. P. 663–664.

[3] См.: *Churchill W. S.* Philosophers and Friends // *Collier's*. February 7. 1931. P. 22; *Churchill W. S.* Great Contemporaries. P. 99.

[4] The Churchill Documents. Vol. 9. P. 742–743.

[5] См.: *Churchill W. S.* Lord Randolph Churchill. Vol. II. P. 453; Vol. I. P. 341; *Churchill W. S.* Marlborough: His Life and Times. Book. I. Vol. 1. P. 296; *Halle K.* The Irrepressible Churchill. P. 40.

[6] См.: The Churchill Documents. Vol. 5. P. 1494; *Boothby R.* Recollections of a Rebel. L.: Hutchinson, 1978. P. 52.

[7] См.: The Churchill Documents. Vol. 22. P. 741; *Churchill W. S.*

Ian Hamilton's March. P. 24; The Churchill Documents. Vol. 14. P. 222, 835, 843, 938, 1285; *Cowles V.* Winston Churchill: The Era and the Man. P. 311.

[8] *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. III. Кн. 1. С. 22.

[9] Там же. Ч. I. С. 319.

[10] См.: The Churchill Documents. Vol. 11. P. 39, 1097; Vol. 16. P. 403.

[11] Ibid. Vol. 16. P. 593.

[12] *Bonham Carter V.* Winston Churchill as I Knew Him. P. 146

Принцип № 3. Возглавить тему

[1] См.: *Churchill W. S.* Lord Randolph Churchill. Vol. I. P. 179–180; *Churchill W. S.* Great Contemporaries. P. 64.

[2] Ibid. P. 235; *Churchill W. S.* Philosophers and Friends // *Collier's*. February 7. 1931. P. 23.

[3] См.: *Gilbert M.* Winston S. Churchill. Vol. V. P. 408–409, 450; Hansard. Series 5. Vol. 272. Col. 80, 81.

[4] См.: *Черчилль У. С.* (ред.). Никогда не сдаваться. С. 174; Hansard. Series 5. Vol. 295. Col. 868; Vol. 302. Col. 367.

[5] Ibid. Vol. 310. Col. 2484, 2486; *Черчилль У. С.* Мировой кризис. С. 512; *Manchester W.* The Last Lion. Vol. II. P. 187.

[6] См.: Hansard. Series 5. Vol. 339. Col. 370; *Черчилль У. С.* Мускулы мира. С. 265, 279; *Churchill R. S.* (ed.). The Sinews of Peace. P. 123; *Churchill W. S.* Why Not Dictatorship // *Collier's*. 1935. February 16. P. 29; *Churchill W. S.* What Good's a Constitution // *Collier's*. 1936. August 22. P. 22, 39; *Churchill W. S.* The Infernal Twins // *Collier's*. 1937. July 3. P. 13, 28; The Churchill Documents. Vol. 12. P. 859.

[7] Цит. по: *Manchester W.* Op. cit. P. 588.

[8] См.: The Churchill Documents. Vol. 14. P. 883, 884, 843.

[9] См.: *Duff Cooper A.* Old Men Forget. NY.: E. P. Dutton and Company, 1954. P. 171; The Churchill Documents. Vol. 13. P. 823; *Manchester W.* Op. cit. P. 235.

Принцип № 4. Самопиар

[1] См.: The Churchill Documents. Vol. 19. P. 113; CAB-66/40. W. P. (43) 398; *Moran C.* Churchill at War 1940–45. P. 11.

[2] См.: *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 1. С. 78; Т. 2. С. 216.

[3] См.: *Churchill W. S.* Thoughts and Adventures. P. 29–30;

Ramsden J. Man of the Century. P. 135; *Sandys C.* Chasing Churchill. The Travels of Winston Churchill. L.: Harper Collins Publisher, 2004. P. 195; *Churchill W. S.* London to Ladysmith via Pretoria. P. 386.

[4] *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. III. Кн. 1. С. 260–265.

[5] См.: The Churchill Documents. Vol. 20. P. 239; Vol. 19. P. 544–545, 908–909; *Hastings M.* Finest Years. P. 101–102.

[6] См.: The Churchill Documents. Vol. 14. P. 144–145; Vol. 18. P. 576, 617–618, 851–852, 1448–1449, 2102; Vol. 19. P. 109, 870–871; Vol. 17. P. 1192.

[7] См.: *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 5. С. 100; *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. I. С. 530; Ч. III. Кн. 1. С. 50; Ч. I. С. 400; The Churchill Documents. Vol. 19. P. 2606; *Gilbert M.* Winston S. Churchill. Vol. VIII. P. 594.

[8] См.: *Colville J.* The Fringes of Power. P. 660; The Churchill Documents. Vol. 15. P. 423; Vol. 19. P. 1883.

[9] Ibid. Vol. 14. P. 959, 1146–1147.

[10] См.: Hansard. Series 5. Vol. 359. Col. 744; The Churchill Documents. Vol. 15. P. 436; *Colville J.* Op. cit. P. 175.

Принцип № 5. Трудолюбие

[1] См.: *Smalley G. W.* Anglo-American Memories. L.: G. P. Putman's Sons, 1912. P. 92; *Churchill W. S.* My African Journey. Toronto: William Briggs, 1909. P. 63–64; *Черчилль У. С.* Мои ранние годы. С. 64.

[2] *Черчилль У. С.* Саврола. С. 122.

[3] См.: *Smalley G. W.* Op. cit. P. 97, 92–93; *Manchester W.* The Last Lion. Vol. I. P. 376, 375.

[4] См.: *Gilbert M.* Winston S. Churchill. Vol. V. P. 730; *Черчилль У. С.* История англоязычных народов. Т. 2. С. 115; Т. 3. С. 165, 326; The Churchill Documents. Vol. 6. P. 319.

[5] См.: *Hassal C.* Edward Marsh. L.: Longmans, 1959. P. 174; *Bonham Carter V.* Winston Churchill as I Knew Him. P. 244; *Dixon P.* The Life of Sir Pierson Dixon, Don and Diplomat. L.: Hutchinson, 1968. P. 104; *Черчилль У. С.* Мои великие современники. С. 118; *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. I. С. 118.

[6] *Begbie E. H.* Master Workers. L.: Methuen and Company, 1905. P. 175; *Brooke A.* War Diaries. P. 494.

[7] *Soames M.* Clementine Churchill. P. 316.

[8] См.: *Churchill W. S.* My Early Life. P. 81–82; *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 1. С. 201–202; *Graebner W.* My Dear Mr. Churchill. P. 44–45.

[9] См.: *Gilbert M.* Op. cit. Vol. VI. P. 42; *Churchill R. S.* Winston S.

Churchill. Vol. I. P. 185; *Bonham Carter V.* Op. cit. P. 20; *Graebner W.* Op. cit. P. 38.

Принцип № 6. Держать удар

[1] См.: *Churchill W. S.* The World Crisis. Vol. II. P. 371; *Ashmead-Bartlett E.* The Uncensored Dardanelles. L.: Hutchinson and Company, 1928. P. 121; *Gilbert M.* Winston S. Churchill. Vol. III. P. 473; *Soames M.* Clementine Churchill. P. 145; *Churchill W. S.* Painting as Pastime. P. 16.

[2] The Churchill Documents. Vol. 7. P. 1249–1250.

[3] *Thompson W. H.* Guarding Churchill / Churchill by his Contemporaries. P. 164.

[4] См.: *Manchester W.* The Last Lion. Vol. I. P. 880; The Churchill Documents. Vol. 12. P. 393, 396, 391.

[5] Ibid. Vol. 13. P. 540; *Churchill W. S.* Marlborough: His Life and Times. Book. I. Vol. 1. P. 79, 309; *Churchill W. S.* Thoughts and Adventures. P. 304.

[6] См.: *Moran C.* Churchill at War 1940–45. P. 341, 313, 352; *Nicolson N.* (ed.). Harold Nicolson, Diaries and Letters 1939–1945. L.: Collins, 1967. P. 479; *Fishman J.* My Darling Clementine. P. 272; *Soames M.* Clementine Churchill. P. 472; *Gilbert M.* Winston S. Churchill. Vol. VIII. P. 111.

Часть II. Принятие решений

Принцип № 7. Системный подход

[1] См.: *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. I. С. 58; Ч. III. Кн. 1. С. 276; Кн. 2. С. 491.

[2] См. там же. Ч. I. С. 120, 29, 89; The Churchill Documents. Vol. 16. P. 1173; *Черчилль У. С.* Мои великие современники. С. 231.

[3] *Манчестер У., Рейд П.* Уинстон Спенсер Черчилль. Защитник королевства. С. 9.

[4] См.: *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. III. Кн. 1. С. 58, 73, 262; Ч. II. С. 445.

[5] См.: The Churchill Documents. Vol. 11. P. 392; *Черчилль У. С.* Указ. соч. Ч. III. Кн. 2. С. 526.

[6] См.: *Churchill W. S.* Lord Randolph Churchill. Vol. II. P. 453; Vol. I. P. 341; *Churchill W. S.* Marlborough: His Life and Times. Book. I. Vol. 1. P. 296; *Черчилль У. С.* Указ. соч. Ч. I. С. 125, 506.

[7] См.: *Черчилль У. С.* Указ. соч. Ч. III. Кн. 1. С. 57; Ч. II. С. 459; *Churchill W. S.* Thoughts and Adventures. P. 327–328; *Черчилль У. С.* История англоязычных народов. Т. 3. С. 181.

Принцип № 8. Управлять ограниченными ресурсами

[1] См.: *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. III. Кн. 2. С. 526; The Churchill Documents. Vol. 15. P. 674–676; Vol. 17. P. 490; *Colville J.* The Fringes of Power. P. 224, 252.

[2] The Churchill Documents. Vol. 16. P. 214.

[3] Цит. по: *Hastings M.* Finest Years. P. 140.

[4] См.: *Черчилль У. С.* Указ. соч. Ч. III. Кн.1. С. 207; *Churchill W. S.* The Second World War. Vol. V. P. 134; Vol. III. P. 3.

[5] См.: The Churchill Documents. Vol. 15. P. 588, 646; Vol. 17. P. 470.

[6] *Черчилль У. С.* Указ. соч. Ч. I. С. 204, 459.

[7] *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 2. С. 268.

[8] См.: *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. I. С. 292; *Churchill W. S.* Op. cit. Vol. II. P. 34; Vol. IV. P. 19; *Churchill W. S.* Bombs Don't Scare Us Now // *Collier's*. 1939. June 17. P. 57.

[9] *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 5. С. 262.

[10] См.: The Churchill Documents. Vol. 5. P. 1494, 1538, 1519, 1549; *Gretton P.* Winston Churchill and the Royal Navy. NY.: Coward-McCann, 1968. P. 134–137; *Massie R. K.* Dreadnought. P. 827.

[11] См.: *Roskill S.* Churchill and the Admirals. P. 114; *Говард М.* Большая стратегия. С. 28–32; *Bell C. M.* Churchill and Sea Power. P. 257–282.

Принцип № 9. Собирать информацию

[1] См.: *Soames M.* Winston and Clementine. P. 96; *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. II. С. 458.

[2]*Churchill W. S.* The Story of the Malakand Field Force. P. 277; The Churchill Documents. Vol. 17. P. 222; Vol. 14. P. 8–9.

[3] Цит. по: *Gilbert M.* Winston S. Churchill. Vol. V. P. 571.

[4] См.: *Черчилль У. С.* Указ. соч. Ч. I. С. 319; *Gilbert M.* Op. cit. Vol. VIII. P. 637.

[5] The Churchill Documents. Vol. 15. P. 669.

[6] Ibid. Vol. 14. P. 14–15, 24, 201; Vol. 20. P. 1244.

[7] См.: *Gilbert M.* Op. cit. Vol. VI. P. 48, 49, 163.

[8] Ibid. P. 894; *Wheeler-Bennett J.* (ed.). Action this Day. P. 58; The Churchill Documents. Vol. 15. P. 860, 1130; Vol. 16. P. 265–266, 173–174; Vol. 17. P. 1428.

[9] См.: *Gilbert M.* Op.cit. Vol. VII. P. 463; The Churchill Documents. Vol. 18. P. 154, 153.

[10] См.: *Churchill W. S.* The Second World War. Vol. V. P. 551; *Gretton P.* Winston Churchill and the Royal Navy. P. 111; The Churchill Documents. Vol. 5. P. 1876.

[11] Ibid. Vol. 16. P. 63, 71, 234; Vol. 14. P. 681; *Черчилль У. С.* Указ. соч. Ч. I. С. 142.

[12] См.: The Churchill Documents. Vol. 16. P. 63, 234; Vol. 17. P. 1408; Vol. 8. P. 505–506.

Принцип № 10. Комплексный подход при работе с информацией

[1]*Churchill R. S.* Winston S. Churchill. Vol. I. P. 472.

[2] См.: *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 3. С. 178; *Stafford D.* Churchill and Secret Service. P. 221–223, 228–229.

[3] См.: The Churchill Documents. Vol. 15. P. 640–641, 658; Vol. 18. P. 876; *Черчилль У. С.* Указ. соч. Т. 3. С. 81.

[4] The Churchill Documents. Vol. 15. P. 163–165.

[5] Ibid. Vol. 17. P. 327.

[6]*Ashley M.* Churchill as Historian. P. 18.

Принцип № 11. Учитывать неопределенность и выявлять причинно-следственные связи

[1] См.: *Манчестер У.*, *Рейд П.* Уинстон Спенсер Черчилль. Защитник королевства. С. 430; *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. I. С. 387; *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 2. С. 241, 86; Т. 3. С. 47; Т. 5. С. 9; Т. 1. С. 284; The Churchill Documents. Vol. 15. P. 646, 1149; Vol. 17. P. 982; *Черчилль У. С.* Указ. соч. Т. 3. С. 261; Hansard. Series 5. Vol. 392. Col. 92.

[2] См.: *Поппер К. Р.* Вся жизнь – решение проблем. Ч. 1. С. 131, 132, 163, 165, 140; Ч. 2 / Пер. с нем. М.: УРСС: ЛЕНАНД, 2019. С. 21; *Поппер К. Р.* Неоконченный поиск. Интеллектуальная автобиография / Пер. с англ. А. Карташова. М.: Издательская и консалтинговая группа «Праксис», 2014. С. 53.

[3] См.: *Churchill W. S.* Lord Randolph Churchill. Vol. II. P. 296; *Churchill W. S.* The World Crisis. Vol. III. Pt. 2. P. 538; *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 3. С. 311.

[4] См.: *Макьявелли Н.* Рассуждения о первой декаде Тита Ливия / Сочинения исторические и политические. Пер. с итал. М.: НФ «Пушкинская библиотека», ООО «Издательство АСТ», 2004. С. 208–209; *Сенека.* Нравственные письма к Луцилию / Пер. с лат. С. А. Ошерова. М.: Издательство «Наука», 1977. С. 27; *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. II. С. 8.

[5] См.: *Colville J.* The Fringes of Power. P. 341; The Churchill Documents. Vol. 11. P. 384.

[6] См.: *Churchill W. S.* Lord Randolph Churchill. Vol. I. P. 419; *Churchill W. S.* Thoughts and Adventures. P. 112–116, 10, 269; *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 1. С. 11; *Gilbert M.* Churchill: A Life. P. 670; *Черчилль У. С.* Мои великие современники. С. 309.

[7] *Churchill W. S.* The River War. Vol. I. P. 235.

[8] *Churchill W. S.* The Second World War. Vol. II. P. 194.

[9] См.: *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. I. С. 151; *Alkon P. K.* Winston Churchill's Imagination. P. 182; *Черчилль У. С.* Мои великие современники. С. 22; *Некрич А. М.* Внешняя политика Англии в годы второй мировой войны (1939–1941). М.: Издательство АН СССР, 1963. С. 223.

Принцип № 12. Расширять пространство альтернатив

[1] См.: The Churchill Documents. Vol. 8. P. 118–119; Vol. 15. P. 763; *Churchill W. S.* The Second World War. Vol. I. P. 165; *Черчилль У. С.* (ред.). Никогда не сдаваться. С. 602.

[2] The Churchill Documents. Vol. 15. P. 478–479.

[3] *Хилсмэн Р.* Стратегическая разведка и политические решения. М.: Издательство иностранной литературы, 1957. С.

166–167.

[4] См.: *Поппер К. Р.* Неоконченный поиск. С. 51; *Cowles V.* Winston Churchill: The Era and the Man. P. 8; *Bonham Carter V.* Winston Churchill as I Knew Him. P. 230; *Gilbert M.* Winston S. Churchill. Vol. IV. P. 51; *Ismay H.* The Memoirs of General the Lord Ismay. P. 269; *Colville J.* The Fringes of Power. P. 124–125.

[5] Ibid. P. 489, 273; *Eade C.* (ed.). The War Speeches. Vol. II. P. 95.

[6] *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 3. С. 281.

[7] См.: Hansard. Series 5. Vol. 392. Col. 107; *Черчилль У. С.* Указ. соч. Т. 4. С. 88; *Churchill W. S.* Op. cit. Vol. I. P. 496; The Churchill Documents. Vol. 15. P. 221; *Colville J.* Op. cit. P. 142, 145.

[8] См.: *Черчилль У. С.* История англоязычных народов. Т. 3. С. 42; *Макиавелли Н.* Государь / Избранные сочинения / Пер. с ит. М.: Художественная литература, 1982. С. 368; The Churchill Documents. Vol. 13. P. 1415.

[9] *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 2. С. 139.

[10] *Черчилль У. С.* Мои великие современники. С. 114.

[11] См.: *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. I. С. 264; *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 2. С. 86; *Moran C.* Churchill at War 1940–45. P. 229; Hansard. Series 5. Vol. 185. Col. 1352–1353.

[12] См.: *Дженкинс Р.* Франклин Делано Рузвельт. М.: КоЛибри, 2013. С. 19; *Churchill W. S.* Thoughts and Adventures. P. 35–36.

Принцип № 13. Стратегический оппортунизм

[1] *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 1. С. 233.

[2] The Churchill Documents. Vol. 11. P. 1456.

[3] См.: *Черчилль У. С.* История англоязычных народов. Т. 1. С. 80, 83; *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 3. С. 93.

[4] См.: *Черчилль У. С.* История англоязычных народов. Т. 2. С. 194; *Churchill W. S.* The World Crisis. Vol. I. P. 479.

[5] См.: *Churchill W. S.* The Second World War. Vol. III. P. 357; *Hill C.* Cabinet Decisions on Foreign Policy. The British Experience October 1938 – June 1941. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. P. 188; The Churchill Documents. Vol. 15. P. 646, 1103–1104; *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 3. С. 260; *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. I. С. 164.

[6] См.: *Поппер К. Р.* Вся жизнь – решение проблем. Ч. 1. С. 13–34; *Поппер К. Р.* Неоконченный поиск. С. 143.

[7] См.: Hansard. Series 5. Vol. 385. Col. 22–23; *Churchill W. S.* The World Crisis. Vol. 1. P. 166.

[8] См.: The Churchill Documents. Vol. 3. P. 285; *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 1. С. 308; Hansard. Series 5. Vol. 504. Col.

528.

[9] См.: *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. I. С. 163; *Поппер К. Р.* Вся жизнь – решение проблем. Ч. 1. С. 13; *Hastings M.* Finest Years. P. 30; *Churchill W. S.* The Second World War. Vol. I. P. 284; *Colville J.* The Fringes of Power. P. 233; *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 2. С. 143; The Churchill Documents. Vol. 21. P. 50.

[10] См.: *Brooke A.* War Diaries. P. 444; The Churchill Documents. Vol. 14. P. 467, 497; *Churchill W. S.* The Second World War. Vol. III. P. 597; Vol. V. P. 223; *Reynolds D.* In Command of History. P. 374; *Eisenhower D. D.* Crusade in Europe. L.: William Heinemann, 1948. P. 177.

[11] См.: *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. I. С. 319; The Churchill Documents. Vol. 5. P. 1303.

[12] См.: *Brooke A.* Op. cit. P. 376, 445, 207, 409–410; *Macleod R., Kelly D.* (eds.). Time Unguarded. The Ironside Diaries 1937–1940. N.Y.: David McKay Company, Inc, 1963. P. 283; The Churchill Documents. Vol. 15. P. 1240; *Weidhorn M.* A Harmony of Interests. P. 52.

Часть III. Искусство управления

Принцип № 14. Брать ответственность

[1] См.: The Churchill Documents. Vol. 15. P. 139, 148, 149–150; *Churchill W. S.* The Second World War. Vol. II. P. 73; *Ismay H.* The Memoirs of General the Lord Ismay. P. 131; *Reynolds D.* In Command of History. P. 278; *Roskill S.* Churchill and the Admirals. P. 130; Hansard. Series 5. Vol. 361. Col. 791.

[2] См.: *Churchill W. S.* (*ed.*) Winston Churchill's Speeches. P. 357; *Churchill W. S.* The River War. Vol. I. P. 87; Hansard. Series 4. Vol. 152. Col. 1239; *Gilbert M.* Winston S. Churchill. Vol. III. P. 488; Vol. VIII. P. 966; *Черчилль У. С.* История англоязычных народов. Т. 3. С. 167; The Churchill Documents. Vol. 7. P. 1249; Vol. 8. P. 236, 310; Vol. 9. P. 1289.

[3] Hansard. Series 5. Vol. 35. Col. 1983.

[4] См.: *Gilbert M.* Op. cit. Vol. VI. P. 264–267, 277; *Colville J.* The Fringes of Power. P. 108, 139.

Принцип № 15. Формировать команду

[1] Hansard. Series 5. Vol. 371. Col. 937.

[2] См.: *Churchill W. S.* The River War. Vol. I. P. 87; *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Восточный фронт. С. 13, 15; *Churchill W. S.* The World Crisis. Vol. III. Pt. 1. P. 224–225; *Brooke A.* War Diaries. P. 324; The Churchill Documents. Vol. 15. P. 484.

[3] *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 2. С. 186–187.

[4] См.: *Ashley M.* Churchill as Historian. P. 9; *Макиавелли Н.* Государь / Избранные сочинения. С. 368.

[5] См.: *Черчилль У. С.* (ред.). Никогда не сдаваться. С. 198, 201; *Черчилль У. С.* Мои великие современники. С. 138, 134; The Churchill Documents. Vol. 9. P. 1348, 1357, 1358.

[6] См.: *Churchill R. S.* Winston S. Churchill. Vol. I. P. 422–423; *Черчилль У. С.* Мои ранние годы. С. 299; The Churchill Documents. Vol. 15. P. 785–786, 963; Vol. 17. P. 1260; Vol. 15. P. 268.

[7] *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. III. Кн. 1. С. 282–283.

[8] *Черчилль У.С.* Мои великие современники. С. 29–31.

[9] См.: The Churchill Documents. Vol. 18. P. 1073, 1113; *Brooke A.* Op. cit. P. 319, 293.

[10] См.: *Jenkins R.* Churchill. P. 775–776; *Colville J.* The Fringes of Power. P. 554; *Gilbert M.* Winston S. Churchill. Vol. VII. P. 1156.

Принцип № 16. Скептицизм к экспертам

[1] Цит. по: *Langworth R. M.* (ed.). Churchill by Himself. P. 411.

[2] См.: The Churchill Documents. Vol. 14. P. 111; *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. III. Кн. 1. С. 205–206; *Colville J.* The Fringes of Power. P. 418; *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 2. С. 209; *Marder A. J.* From the Dardanelles to Oran. Studies of the Royal Navy in War and Peace 1915–1940. Barnsley: Seaforth Publishing, Pen & Sword Books, 2015. P. 110; The Churchill Documents. Vol. 18. P. 1781; *Freudenberg G.* Churchill and Australia. Sydney: Pan Macmillan Australia, 2008. P. 278.

[3] Цит. по: *Говард М.* Большая стратегия. С. 391.

[4] См.: The Churchill Documents. Vol. 17. P. 1156; *Rose J.* The Literary Churchill. P. 83–84.

[5] См.: *Черчилль У. С.* Мои великие современники. С. 304; *Churchill W. S.* The World Crisis. Vol. III. Pt. 1. P. 243–244; Vol. II. P. 498; *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Восточный фронт. С. 82; 492; *Churchill W. S.* Thoughts and Adventures. P. 167; *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. II. С. 458.

[6] См.: The Churchill Documents. Vol. 11. P. 437–438; *Keynes J. M.* The Economic Consequences of Mr. Churchill. L.: Leonard and Virginia Woolf at the Hogarth Press, 1925. P. 10.

[7] *Jablonsky D.* Churchill: The Great Game and Total War. L.: Routledge, 1991. P. 125.

[8] См.: *Colville J.* The Fringes of Power. P. 238; *Churchill W.S.* The Second World War. Vol. II. P. 338; Vol. I. P. 585; The Churchill Documents. Vol. 15. P. 717, 388–389; *Манчестер У., Рейд П.* Уинстон Спенсер Черчилль. Защитник королевства. С. 24

[9] См.: The Churchill Documents. Vol. 21. P. 93; *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. III. Кн. 1. С. 276; *Говард М.* Указ. соч. С. 196, 177, 188, 210, 215, 312; *Colville J.* Op. cit. P. 418.

Принцип № 17. Убеждать, а не приказывать

[1] См.: The Churchill Documents. Vol. 12. P. 697; *Churchill W. S.* Marlborough. Book. I. Vol. 2. P. 958, 681, 921.

[2] См.: *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 5. С. 241; *Stafford D.* Churchill and Secret Service. P. 318; *Reynolds D.* In Command of History. P. 246; *Черчилль У. С.* История англоязычных народов. Т. 3. С. 54.

[3] См.: *Bell C. M.* Churchill and Sea Power. P. 16, 2; *Moran C.* Churchill. The Struggle for Survival 1945–60. P. 420; *Wheeler-Bennett J.* (ed.). Action this Day. P. 225–226, 185; *Moran C.* Churchill at War

1940–45. P. 88; The Churchill Documents. Vol. 16. P. 590; *Stafford D.* Op. cit. P. 72–73.

[4]*Аристотель.* Риторика. М.: Лабиринт, 2000. С. 9.

[5] См.: *Wheeler-Bennett J.* (ed.). Action this Day. P. 185–186; *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. I. С. 196; Ч. III. Кн. 2. С. 340; The Churchill Documents. Vol. 15. P. 522.

[6] См.: The Churchill Documents. Vol. 16. P. 749; *Черчилль У. С.* Указ. соч. Ч. I. С. 237; The Churchill Documents. Vol. 17. P. 420–421; *Черчилль У. С.* История англоязычных народов. Т. 1. С. 309.

Принцип № 18. Контролировать исполнение поручений

[1]*Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. II. С. 310.

[2] См.: The Churchill Documents. Vol. 16. P. 528; Vol. 17. P. 408; Vol. 18. P. 522, 1619.

[3] См.: *Churchill W. S.* Second World War. Vol. II. P. 33; *Gilbert M.* Winston S. Churchill. Vol. VII. P. 537; *Churchill W. S.* The River War. Vol. I. P. 277; The Churchill Documents. Vol. 6. P. 22; *Черчилль У. С.* Указ. соч. Ч. III. Кн. 1. С. 276.

[4] См.: The Churchill Documents. Vol. 15. P. 547, 654; Vol. 14. P. 799; Vol. 5. P. 1368–1369; *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «НАЧАЛА», 1997. С. 81.

[5] См.: The Churchill Documents. Vol. 14. P. 94; Vol. 16. P. 377.

[6] См.: *Ismay H.* The Memoirs of General the Lord Ismay. P. 169; *Churchill W. S.* The Second World War. Vol. III. P. 639; *Moran C.* Churchill. The Struggle for Survival 1945–60. P. 409–410; *Gilbert M.* Winston S. Churchill. Vol. VIII. P. 343; The Churchill Documents. Vol. 15. P. 636–637.

[7] См.: The Churchill Documents. Vol. 15. P. 753; Vol. 14. P. 747; См.: *Roskill S.* Churchill and the Admirals. P. 140.

[8] См.: The Churchill Documents. Vol. 18. P. 1931; *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 2. С. 225; *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. I. С. 396; The Churchill Documents. Vol. 15. P. 1155.

[9] Ibid. Vol. 15. P. 580–581.

[10] Ibid. Vol. 16. P. 1340; *Churchill W. S.* Thoughts and Adventures. P. 11–12; *Черчилль У. С.* Указ. соч. Ч. II. С. 310, 472; Ч. I. С. 279; Hansard. Series 5. Vol. 35. Col. 198; *Moran C.* Churchill at War 1940–45. P. 9, 47, 210; *Roberts A.* Churchill and Hitler. P. 188; *Hayward S. F.* Churchill on Leadership. P. 127.

[11] См.: *Churchill R. S.* Winston S. Churchill. Vol. II. P. 409; *Moran C.* Op. cit. P. 49.

[12] См.: *Черчилль У. С.* Указ. соч. Ч. III. Кн. 2. С. 526, 537–538.

[1]*Черчилль У. С.* Мои великие современники. С. 226–227, 229.

[2] См.: *Langworth R. M.* (ed). Churchill by Himself. P. 14; *Черчилль У. С.* Указ. соч. С. 52.

[3] См.: *Langworth R. M.* (ed.). Op. cit. P. 392; *Jones R. V.* Most Secret War. L.: Hamilton, 1978. P. 153; *Gilbert M.* Winston S. Churchill. Vol. VI. P. 157, 156; The Churchill Documents. Vol. 15. P. 196; Vol. 14. P. 922–923.

[4] См.: *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 1. С. 220; The Churchill Documents. Vol. 8. P. 191.

[5]*Wheeler-Bennett J.* (ed.). Action this Day. P. 240.

[6] См.: *Черчилль У. С.* Указ. соч. Т. 2. С. 88, 61, 83, 62, 93, 112, 246, 137, 84; *Churchill W. S.* The Second World War. Vol. II. P. 451, 246.

[7] Цит. по: *Ramsden J.* Man of the Century. P. 67.

[8] См.: *Манчестер У., Рейд П.* Уинстон Спенсер Черчилль. Защитник королевства. С. 130–131, 207–208; *Hastings M.* Finest Years. P. 27, 105; The Churchill Documents. Vol. 15. P. 248; *Рейнолдс Д.* Черчилль и «решение» Англии продолжать войну в 1940 г. // Вопросы истории. 1990. № 9. С. 36.

[9]*Фромм Э.* Иметь или быть. М.: АСТ, 2014. С. 62–63.

[10] The Churchill Documents. Vol. 15. P. 187.

[11] См.: *Danchev A. Dilly-Dally*, or Having the Last Word // *Journal of Contemporary History*. Vol. 22. 1987. P. 24, 28–29; *Brooke A.* War Diaries. P. 214, 324.

Принцип № 20. Ставка на публичные выступления

[1] См.: *Churchill W. S.* Great Contemporaries. P. 243; The Churchill Documents. Vol. 2. P. 816.

[2] Ibid. P. 817.

[3] См.: *Manchester W.* The Last Lion. Vol. I. P. 32; *Montalbo T.* Churchill: A Study in Oratory // *Finest Hour*. № 69. P. 13; *Churchill W. S.* Op. cit. P. 244; *Halle K.* The Irrepressible Churchill. P. 103; *Churchill W. S.* Savrola. P. 88.

[4]*Bonham Carter V.* Winston Churchill as I knew Him. P. 100.

[5] См.: *Coote C. R.* A Churchill Reader: The Wit and Wisdom of Sir Winston Churchill. Cambridge: The Riverside Press, 1954. P. 70–71; Hansard. Series 5. Vol. 45. Col. 1893; The Churchill Documents. Vol. 2. P. 819; *Bonham Carter V.* Op. cit. P. 18.

[6] Цит. по: *Langworth R. M.* (ed). Churchill by Himself. P. 57.

[7] См.: *Ramsden J.* Man of the Century. P. 357; The Churchill

Documents. Vol. 2. P. 818, 819; *Churchill W. S.* My Early Life. P. 107.

[8] См.: Hansard. Series 5. Vol. 362. Col. 52; Vol. 372. Col. 151; Vol. 317. Col. 1107; *Churchill W. S.* The End of the Beginning. P. 266; Hansard. Series 5. Vol. 360. Col. 1502; Vol. 361. Col. 796.

[9] См.: The Churchill Documents. Vol. 2. P. 819–820; *Churchill W. S.* The Second World War. Vol. IV. P. 279.

[10] См.: The Churchill Documents. Vol. 14. P. 673; *Halle K.* The Irrepressible Churchill. P. 103; *Eade C.* (ed.) The Unrelenting Struggle. P. 345.

[11] См.: *Bonham Carter V.* Op. cit. P. 114–115; *Humes J. C.* Speak Like Churchill, Stand Like Lincoln. N.Y.: Three Rivers Press, 2002. P. 108, 110–112.

[12] *McGowan N.* My Years with Churchill. P. 24.

[13] См.: *Churchill W. S.* My Early Life. P. 360, 202; *Churchill W.S.* The Second World War. Vol. V. P. 147.

[14] См.: *Churchill W. S.* Thoughts and Adventures. P. 215–216, 218, 355; *Langworth R. M.* (ed.). Op. cit. P. 57; *Churchill W. S.* My Early Life. P. 202.

[15] См.: *Churchill W. S.* Great Contemporaries. P. 176; *Ramsden J.* Op. cit. P. 63; *Langworth R. M.* (ed.). Op. cit. P. 481; *Wheeler-Bennett J.* (ed.). Action this Day. P. 175; The Churchill Documents. Vol. 2. P. 818.

[16] См.: *Rosebery A. P.* Lord Randolph Churchill. L.: Arthur L. Humphreys, 1906. P. 82, 83; *Churchill W. S.* Op. cit. P. 446.

[17] *Churchill W. S.* The Second World War. Vol. IV. P. 560.

[18] См.: *Ismay H.* The Memoirs of General the Lord Ismay. P. 155; *Moran C.* Churchill: Struggle for Survival 1945–60. P. 337, 9.

Часть IV. Мировоззрение

Принцип № 21. Верить в свою звезду

[1] См.: *Gilbert M.* In Search of Churchill. P. 214–215, 216; *Churchill R. S.* Winston S. Churchill. Vol. I. P. 353; *Hyam R.* Elgin and Churchill at the Colonial Office 1905–1908. L.: Macmillan, 1968. P. 357.

[2] См.: The Churchill Documents. Vol. 2. P. 784, 785, 835, 839; *Черчилль У. С.* Мои ранние годы. С. 138.

[3] См.: The Churchill Documents. Vol. 2. P. 979, 980, 981, 1146, 1151, 1147; *Черчилль У. С.* Указ. соч. С. 331.

[4] См.: *Soames M.* Winston and Clementine. P. 12, 119; The Churchill Documents. Vol. 2. P. 922, 924, 914, 946; *Atkins J. B.* Incidents and Reflections. L.: Christophers, 1947. P. 122; *Bonham Carter V.* Winston Churchill as I knew Him. P. 16.

[5] См.: *Черчилль У. С.* Мои великие современники. С. 155, 158, 161, 156, 154.

[6] См. там же. С. 304, 71–72, 73; The Churchill Documents. Vol. 13. P. 854.

[7] *Черчилль У. С.* Указ. соч. С. 95.

[8] См.: *Pelling H.* Winston Churchill. P. 417–418; *Churchill W. S.* The Second World War. Vol. I. P. 601.

Принцип № 22. Роль личности в истории

[1] См.: *Черчилль У. С.* Мои великие современники. С. 18; *Черчилль У. С.* (ред.). Никогда не сдаваться. С. 38–39.

[2] См.: *Churchill W.S.* Thoughts and Adventures. P. 269, 270; *Черчилль У. С.* (ред.). Указ. соч. С. 39.

[3] См.: *Churchill W.S.* Op. cit. P. 270, 279, 271; *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 1. С. 10; The Churchill Documents. Vol. 2. P. 1083.

[4] См.: *Ортега-и-Гассет Х.* Восстание масс. М.: АСТ, 2002. С. 15, 17, 22; The Churchill Documents. Vol. 2. P. 1083.

[5] См.: *Churchill W. S.* Op. cit. P. 272, 275–276; *Черчилль У. С.* Мировой кризис. С. 95.

[6] См.: *Churchill W. S.* Op. cit. P. 272, 273, 275.

[7] Ibid. P. 278.

[8] См.: *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. I. С. 18–19; Ч. III. Кн. 1. С. 7, 242, 22, 20.

[9] См. там же. Кн. 2. С. 585.

[10]*Ницше Ф.* Полн. собр. соч. в 13 томах. Т. 4. М.: Культурная революция, 2007. С. 207.

[11] См.: *Ортега-и-Гассет Х.* Указ. соч. С. 19, 63, 61–62.

[12] См.: *Churchill W. S.* Everybody's Language // *Finest Hour*. № 142. P. 23; *Черчилль У. С.* Мои великие современники. С. 144; *Черчилль У. С.* (ред.). Указ. соч. С. 38–39.

Принцип № 23. Увлечение историей

[1] См.: The Churchill Documents. Vol. 12. P. 660; Vol. 13. P. 1157.

[2] Ibid. Vol. 12. P. 657–660.

[3] См.: Hansard. Series 5. Vol. 310. Col. 2482; The Churchill Documents. Vol. 13. P. 828; Hansard. Series 5. Vol. 339. Col. 367; *Черчилль У. С.* История англоязычных народов. Т. 1. С. 289, 31.

[4] См.: The Churchill Documents. Vol. 4. P. 1305, 1306, 1308.

[5] Ibid. Vol. 11. P. 1291; Hansard. Series 5. Vol. 285. Col. 1197; Vol. 301. Col. 602.

[6] См.: *Berlin I.* Mr Churchill in 1940. P. 12; *Ashley M.* Churchill as Historian. P. 231, 112, 23–24; *Черчилль У. С.* Указ. соч. С. 21.

[7] См.: *Уайт Х.* Метаистория. Историческое воображение в Европе XIX века. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2002. С. 20; *Rose J.* The Literary Churchill. P. 144–145.

[8]*Browne A. M.* The Long Sunset. P. 131.

[9]*Churchill W. S.* The River War. Vol. I. P. 235.

[10]*Черчилль У. С.* Мировой кризис. С. 502.

[11] См.: *Churchill W. S.* If Lee Had Not Won the Battle of Gettysburg // *Scribner's*. December, 1930. P. 587–596; *Alkon P. Broad, Sunlit Uplands*: An Appreciation of Churchill's Essay // *Finest Hour*. № 103. P. 34.

[12]*Черчилль У. С.* Мои ранние годы. С. 33, 34.

[13] Там же. С. 257.

[14] Hansard. Series 5. Vol. 362. Col. 60.

[15]*Черчилль У. С.* Мировой кризис. С. 500.

Принцип № 24. Возможности и опасности науки и технологий

[1] См.: The Churchill Documents. Vol. 2. P. 779; *Черчилль У. С.* Саврола. С. 81; *Woods F.* (ed.). Young Winston's Wars: The Original Despatches of Winston S. Churchill, War Correspondent 1897–1900. L.: Cooper, 1972. P. 133; *Rose J.* The Literary Churchill. P. 83.

[2] См.: *Черчилль У. С.* Мировой кризис. С. 502, 90; *Churchill W.*

S. My Life // *Finest Hour*. № 166. P. 20.

[3]*Churchill W. S.* Thoughts and Adventures. P. 20.

[4]*Alkon P. K.* Winston Churchill's Imagination. P. 64–65.

[5]*Churchill W. S.* Thoughts and Adventures. P. 295.

[6]*Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 2. С. 228.

[7] См.: *Churchill R. S.* (ed). Stemming the Tide. P. 91; *Churchill R. S.* (ed.). Europe Unite. P. 327, 468.

[8] См.: Hansard. Series 5. Vol. 502. Col. 2037; Vol. 285. Col. 1197; *Moran C.* Churchill. The Struggle for Survival 1945–60. P. 280.

[9] См.: *Черчилль У. С.* Мои великие современники. С. 307; The Churchill Documents. Vol. 12. P. 725.

[10]*Churchill W. S.* Thoughts and Adventures. P. 291–293.

[11]*Churchill W. S.* The World Crisis. Vol. I. P. 11.

[12]*Gilbert M.* Winston S. Churchill. Vol. VIII. P. 466.

[13] Ibid; Hansard. Series 5. Vol. 537. Col. 1893; *Colville J.* The Fringes of Power. P. 682.

[14]*Moran C.* Op. cit. P. 248.

[15] См.: Hansard. Series 5. Vol. 520. Col. 30; Vol. 537. Col. 1893–1899; *Churchill R. S.* (ed.). Stemming the Tide. P. 135.

[16] См.: *Churchill W. S.* Memoirs of the Second World War. P. 1005; *Colville J.* Op. cit. P. 660.

Принцип № 25. Суд истории

[1] См.: *Gilbert M.* Winston S. Churchill. Vol. III. P. 246; Vol. VI. P. 1018; Vol. VIII. P. 27; *Moran C.* Churchill at War 1940–45. P. 15; *Churchill W. S.* (ed.). Winston Churchill's Speeches. P. 105, 308; *Wheeler-Bennett J.* (ed.). Action this Day. P. 155.

[2]*Churchill W. S.* Liberalism and Social Problem. P. 210.

[3] См.: *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 1. С. 10; *Addison P.* Churchill the Unexpected Hero. P. 247; Hansard. Series 5. Vol. 333. Col. 1454.

[4]*Черчилль У. С.* Мировой кризис. С. 503–504.

[5] См.: *Gilbert M.* Op. cit. Vol. VIII. P. 816; *Черчилль У. С.* (ред.). Никогда не сдаваться. С. 598.

[6] См.: Hansard. Series 5. Vol. 473. Col. 201–202; *Churchill W. S.* The World Crisis. Vol. I. P. 11; *Langworth R. M.* (ed.). Churchill by Himself. P. 470, 471; *Churchill W. S.* Thoughts and Adventures. P. 295, 294.

[7] См.: *Churchill W. S.* What Good's a Constitution // *Collier's*. 1936. August 22. P. 39; The Churchill Documents. Vol. 12. P. 709–710; Hansard. Series 5. Vol. 385. Col. 2109; Vol. 393. Col. 404; *Churchill R. S.* (ed.). In the Balance. P. 47; *Churchill W. S.* The Second

World War. Vol. VI. P. 643.

[8] См.: *Moran C.* Churchill. The Struggle for Survival 1945–60. P. 71–72; *Churchill W. S.* Why Not Dictatorship? // *Collier's*. 1935. February 16. P. 26; Hansard. Series 5. Vol. 305. Col. 366; *Churchill R. S.* (ed.). Stemming the Tide. P. 218; *Langworth R. M.* (ed.). Op. cit. P. 490; *Churchill W. S.* Memoirs of the Second World War. P. 1005.

Принцип № 26. Самовыражение вместо самоотречения

[1] См.: The Churchill Documents. Vol. 2. P. 1093; *Черчилль У. С.* Мои ранние годы. С. 302–304.

[2] См.: *Бедарида Ф.* Черчилль. С. 167; *Langworth R. M.* (ed.). Churchill by Himself. P. 516; *Steevens G. W.* The Youngest Man in Europe / Churchill by his Contemporaries. P. 34–37.

[3] *Churchill W. S.* My Early Life. P. 59–60.

[4] См.: *Churchill W. S.* The River War. Vol. I. P. 11; Vol. II. P. 9.

[5] Ibid. Vol. I. P. 19.

[6] Цит. по: *Moran C.* Churchill. The Struggle for Survival 1945–60. P. 164.

[7] *Churchill W. S.* Painting as Pastime. P. 17.

[8] См.: *McGowan N.* My Years with Churchill. P. 63, 61; *Bonham Carter V.* Winston Churchill as I Knew Him. P. 465.

[9] *Churchill W. S.* Op. cit. P. 28.

[10] *Churchill W. S.* Thoughts and Adventures. P. 363.

[11] См.: *Churchill W. S.* Painting as Pastime. P. 14; *Sandys C.* From Winston with Love and Kisses. The Young Churchill. – Texas: Texas A&M University Press, 2013. P. 147; The Churchill Documents. Vol. 1. P. 197, 201, 580, 623.

[12] См.: *Coombs D., Churchill M.* Sir Winston Churchill's Life Through his Paintings. L.: Chaucer Press, 2003. P. 214; *Churchill W. S.* The River War. Vol. I. P. 5–6.

[13] См.: *Churchill W. S.* Painting as Pastime. P. 24–25; *Gilbert M.* Winston S. Churchill. Vol. VIII. P. 142.

[14] Цит. по: *Graebner W.* My Dear Mr. Churchill. P. 83.

Принцип № 27. Амбиции, борьба и великодушие

[1] См.: *Gilbert M.* Winston S. Churchill. Vol. III. P. 289; The Churchill Documents. Vol. 9. P. 1010; Vol. 2. P. 923; *Churchill W. S.* The Story of the Malakand Field Force. P. 9.

[2] См.: The Churchill Documents. Vol. 1. P. 95, 155; *Churchill R. S.* Winston S. Churchill. Vol. I. P. 53.

[3] См.: *Churchill W. S.* The River War. Vol. I. P. 44; *Churchill W. S.* Savrola. P. 40–42.

[4] См.: *Churchill W. S.* The River War. Vol. I. P. 37; *Churchill W. S.* Marlborough. Book I. Vol. 1. P. 33.

[5] См.: *Churchill W. S.* Everybody's Language // *Finest Hour*. № 142. P. 22, 23; *Черчилль У. С.* Мои ранние годы. С. 197.

[6] См.: *Smalley G. W.* Anglo-American Memories. P. 89; *Gardiner A. G.* Pillars of Society. L.: James Nisbert and Company, 1915. P. 60, 63; *Begbie E. H.* Master Workers. P. 177; *Berlin I.* Mr Churchill in 1940. P. 15, 26.

[7] См.: *Черчилль У. С.* Мои великие современники. С. 232, 251.

[8] См.: *Черчилль У. С.* История англоязычных народов. Т. 1. С. 289; Т. 2. С. 155–156.

[9] См.: *Churchill R. S.* (ed.). Europe Unite. P. 333; *Churchill W. S.* (ed.). Winston Churchill's Speeches. P. 307; *Churchill W. S.* The Second World War. Vol. I. 438; Vol. II. P. 246; *Colville J.* The Fringes of Power. P. 193; The Churchill Documents. Vol. 15. P. 183, 457; Vol. 17. P. 236.

[10] См.: *Churchill W. S.* The River War. Vol. I. P. 412; Hansard. Series 4. Vol. 154. Col. 495; *Cowles V.* Winston Churchill: The Era and the Man. P. 8; *Churchill W. S.* Marlborough. Book. II. Vol. 4. P. 996; *Moran C.* Churchill. The Struggle for Survival 1945–60. P. 315.

[11] См.: The Churchill Documents. Vol. 2. P. 1162; Hansard. Series 5. Vol. 423. Col. 2031; Vol. 459. Col. 710.

[12] The Churchill Documents. Vol. 11. P. 885.

Часть V. Личное

Принцип № 28. Самообразование

[1] Цит. по: *Gilbert M*. Winston S. Churchill. Vol. VIII. P. 193.

[2] См.: *Churchill W. S.* My Early Life. P. 12; Hansard. Series 5. Vol. 507. Col. 24.

[3] См.: The Churchill Documents. Vol. 1. P. 585; Vol. 2. P. 725, 753.

[4] См.: *Churchill W. S.* My Early Life. P. 109; *Churchill W. S.* Painting as Pastime. P. 11–12; The Churchill Documents. Vol. 2. P. 746.

[5] Ibid. Vol. 1. P. 596, 597, 671, 668; *Churchill W. S.* Philosophers and Friends // *Collier's*. February 7. 1931. P. 22.

[6] См.: *Черчилль У. С.* Мои великие современники. С. 10; The Churchill Documents. Vol. 3. P. 79; Vol. 12. P. 658.

[7] См.: *Черчилль У. С.* Указ. соч. С. 65; *Черчилль У. С.* Мои ранние годы. С. 227.

[8] См.: *Churchill W. S.* Great Contemporaries. P. 377; *Wells H. G.* Experiment in Autobiography. Discoveries and Conclusions of a Very Ordinary Brain. NY.: J. B. Lippincott, 1967. P. 584.

[9] *Bonham Carter V*. Winston Churchill as I Knew Him. P. 230.

Принцип № 29. Хобби и гармония интересов

[1] См.: *Churchill W. S.* Painting as Pastime. P. 7; The Churchill Documents. Vol. 3. P. 350.

[2] Ibid. Vol. 14. P. 529.

[3] *Churchill W. S.* Op. cit. P.8, 24.

[4] Ibid. P. 10–11.

[5] См.: The Churchill Documents. Vol. 13. P. 923, 1153; *Gertz S. Take Refuge in the 18th Century // Finest Hour*. № 155. P. 27.

[6] См.: *Черчилль У. С.* Мои ранние годы. С. 47, 34; The Churchill Documents. Vol. 2. P. 856.

[7] Ibid. Vol. 1. P. 575; Vol. 3. P. 48; Vol. 11. P. 878; *Churchill R. S.* Winston S. Churchill. Vol. I. P. 306; *Черчилль У. С.* Указ. соч. С. 207; *Manchester W*. The Last Lion. Vol. I. P. 241–242.

[8] См.: *Churchill W. S.* Thoughts and Adventures. P. 195. 207–209; *Soames M.* Winston and Clementine. P. 79; The Churchill Documents. Vol. 9. P. 749.

[9] Ibid. Vol. 11. P. 1340, 1333; *Buczacki S.* Churchill and

Chartwell. L.: Frances Lincoln, 2007. P. 169–170; *Glueckstein F.* Churchill as Bricklayer // *Finest Hour*. № 157. P. 35.

[10] См.: *Graebner W.* My Dear Mr. Churchill. P. 27; *Churchill W. S.* The Second World War. Vol. III. P. 43; *McGowan N.* My Years with Churchill. P. 55; *Addison P.* Churchill: The Unexpected Hero. P. 185; *Manchester W.* Op. cit. Vol. II. P. 41; *Alkon P.K.* Imagining Scenarios // *Finest Hour.* № 119. P. 36; *Soames M.* Op. cit. P. 460; *Barr C. Much Pleasure and Relaxation in These Hard Time // Historical Journal of Film, Radio and Television*. Vol. 31. № 4. December 2011. P. 562; *Thompson W. H.* Assignment: Churchill. NY.: Farrar, Straus and Young, 1955. P. 173.

[11] См.: *Churchill W. S.* Thoughts and Adventures. P. 363; *Moran C.* Churchill. The Struggle for Survival 1945–60. P. 32; *Churchill W. S.* Painting as Pastime. P. 13–14, 14–15, 20–21, 23–24, 31.

[12] См.: *Stoker B.* 1908: Churchill Talks of his Hopes, Work, and Ideals // *Finest Hour*. № 144. P. 23; *Черчилль У. С.* (ред.) Никогда не сдаваться. С. 60; *Камю А.* Миф о Сизифе / Изнанка и лицо. М.: Эксмо-Пресс; Харьков: Фолио, 1998. С. 201, 202, 203; *Churchill W. S.* Op. cit. P. 8; *Churchill W. S.* London to Ladysmith via Pretoria. P. 5; *Soames M.* Clementine Churchill. P. 266.

Принцип № 30. Творчество и жизнетворчество

1 *Weidhorn M.* Sword and Pen: A Survey of the Writings of Sir Winston Churchill. P. 10.

[2] The Churchill Documents. Vol. 2. P. 737.

[3] Ibid. P. 804, 812, 824, 837, 827, 836.

[4] См.: *Graebner W.* My Dear Mr. Churchill. P. 60; *Churchill W. S.* My Early Life. P. 208–209.

[5]*Churchill W. S.* My African Journey. P. VI.

[6] См.: *Черчилль У. С.* Мои великие современники. С. 24–25; *Черчилль У. С.* (ред.) Никогда не сдаваться. С. 60–61; *Churchill W. S.* My Early Life. P. 209; *Rose J.* The Literary Churchill. P. 104; *Langworth R. M.* (ed.). Churchill by Himself. P. 54.

[7] См.: *Halle K.* The Irrepressible Churchill. P. 79; *Gilbert M.* In Search of Churchill. P. 240.

[8]*Gilbert M.* Winston S. Churchill. Vol. IV. P. 750–751

[9] См.: *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 1. С. 7; Т. 2. С. 14; Т. 3. С. 5; Т. 4. С. 5; Т. 5. С. 309.

[10] См.: *Halle K.* Op. cit. P. 231; *Churchill W. S*. The World Crisis. The Aftermath. P. 9.

Принцип № 31. Театральность происходящего и актерское начало

[1] См.: *Churchill W. S.* The Story of the Malakand Field Force. P. 14, VII, 21, 4, 43, 299.

[2] См.: *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. I. С. 510; *Черчилль У. С.* Мировой кризис. С. 177, 178, 255, 191, 194; *Rose J.* The Literary Churchill. P. 207.

[3] См.: *Черчилль У. С.* История англоязычных народов. Т. 1. С. 82; Т. 4. С. 296; Т. 3. С. 144; Т. 4. С. 27; *Churchill W. S.* A History of the English-Speaking Peoples. Vol. I. P. 44, 16–17.

[4] *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. II. С. 55.

[5] См. там же. Ч. III. Кн. 1. С. 35; *Churchill W. S.* Marlborough: His Life and Times. Book. II. Vol. 3. P. 465; *Черчилль У. С.* Мои великие современники. С. 82, 302; *Liddell Hart B.* T.E. Lawrence. In Arabia and After. L.: Jonathan Cape, 1934. P. 145.

[6] См.: *Черчилль У. С.* Указ. соч. С. 259; The Churchill Documents. Vol. 12. P. 47.

[7] См. *Berlin I.* Mr Churchill in 1940. P. 39; *Ramsden J.* Man of the Century. P. 140; *Churchill S. S.* A Thread in the Tapestry. L.: Andre Deutsch, 1967. P. 18–19.

[8] The Churchill Documents. Vol. 16. P. 977.

Принцип № 32. Проявлять эмоции и чувство юмора

[1] *Черчилль У. С.* Мои ранние годы. С. 215.

[2] См.: *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. III. Кн. 2. С. 491, 493; *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. Т. 4. С. 36; Т. 2. С. 308; *Churchill W. S.* Marlborough: His Life and Times. Book. I. Vol. 1. P. 430; *Черчилль У. С.* История англоязычных народов. Т. 1. С. 147; Т. 4. С. 240.

[3] См.: *Churchill W. S.* My Early Life. P. 113–114; *Nicolson N.* (ed.) Harold Nicolson, Diaries and Letters, 1939–1945. P. 238; *Bonham Carter V.* Winston Churchill as I Knew Him. P. 34.

[4] См.: *Roberts A.* Hitler and Churchill. P. 8–9; *Gilbert M.* Winston S. Churchill. Vol. VI. P. 63, 774, 909; Vol. VII. P. 587.

[5] См.: *Halle K.* The Irrepressible Churchill. P. 10, 28–29, 259; *Churchill W. S.* The Second World War. Vol. V. P. 73.

[6] См.: *Черчилль У. С.* Саврола. С. 105; *Halle K.* Op. cit. P. 10–11.

[7] См.: *Ramsden J.* Man of the Century. P. 131; *Halle K.* Op. cit. P. 80, 98.

[8] См.: Hansard. Series 5. Vol. 406. Col. 933; Vol. 416. Col. 2545; Vol. 1. Col. 394; Vol. 392. Col. 86; *Halle K.* Op. cit. P. 113.

[9] См.: Hansard. Series 5. Vol. 501. Col. 1366–1367; Vol. 504. Col. 529; Vol. 507. Col. 1581; *Montalbo T.* Churchill: A Study in Oratory // *Finest Hour*. № 69. P. 13; *McGowan N.* My Years with Churchill. P.

222.

[10] *Wheeler-Bennett J.* (ed.). Action this Day. P. 191.

[11] См.: *Черчилль У. С.* История англоязычных народов. Т. 4. С. 240; *Halle K.* Op. cit. P. 141, 288, iii; *Wheeler-Bennett J.* (ed.). Op. cit. P. 191.

Принцип № 33. Вместо эпилога

[1] См.: *Gilbert M.* Winston S. Churchill. Vol. VIII. P. 835; *Макиавелли Н.* Государь / Избранные сочинения. С. 344, 310.

[2] См.: *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. I. С. 105; *Churchill W. S.* Marlborough: His Life and Times. Book. I. Vol. 1. P. 105–106; *Черчилль У. С.* Мировой кризис. Ч. III. Кн. 1. С. 56.

Избранная библиография

Русскоязычные издания

Бедарида Ф. Черчилль / Пер. с фр. Е. Н. Юдиной. М.: Молодая гвардия, 2003.

Манчестер У., Рейд П. Уинстон Спенсер Черчилль. Защитник королевства. Вершина политической карьеры. 1940–1965 / Пер. с англ. Г. В. Максимюк. М.: Центрполиграф, 2016.

Медведев Д. Л. Основы системных решений по модели Черчилля. М.: РИПОЛ классик, 2024.

Медведев Д. Л. Рули как Черчилль. Уроки лидерства, управления и власти. М.: РИПОЛ классик, 2020.

Медведев Д. Л. Уинстон Черчилль. М.: Молодая гвардия, 2022.

Роуз Н. Черчилль: бурная жизнь / Пер. с англ. Е. Ф. Левиной. М.: ООО «Издательство АСТ», 2003.

Трухановский В. Г. Уинстон Черчилль; 3-е изд. М.: Международные отношения, 1982.

Уткин А. И. Уинстон Черчилль. М.: Эксмо, 2002.

Черчилль У. С. Вторая мировая война. Т. 1–6. / Пер. с англ. под ред. А. Орлова. М.: ТЕРРА; «Книжная лавка – РТР», 1997.

Черчилль У. С. Индия, Судан, Южная Африка. Походы британской армии 1897–1900. / Пер. с англ. А. Никитина, С. Жданова. М.: Эксмо, 2004.

Черчилль У. С. История англоязычных народов. Т. 1–4. / Пер. с англ. Екатеринбург: Гонзо, 2012.

Черчилль У. С. Мировой кризис. Автобиография. Речи. / Пер. с англ. В. Чухно, А. Боченкова. М.: Эксмо, 2003.

Черчилль У. С. Мировой кризис. Восточный фронт. / Пер. с англ. М. Шарова. М.: Принципиум, 2014.

Черчилль У. С. Мировой кризис. Часть I: 1911–1914 годы. / Пер. с англ. О. Дьяконова, О. Поборцевой. М.: Принципиум, 2014.

Черчилль У. С. Мировой кризис. Часть II: 1915 год. / Пер. с англ. О. Поборцевой, Т. Камышниковой. М.: Принципиум, 2015.

Черчилль У. С. Мировой кризис. Часть III: 1916–1918 годы. Кн. 1–2. / Пер. с англ. О. Дьяконова, Н. Тимошенко. М.: Принципиум, 2015.

Черчилль У. С. Мои великие современники. / Пер. с англ. С. Струкова. М.: Захаров, 2011.

Черчилль У. С. Мои ранние годы: 1874–1904. / Пер. с англ. Е. Осеневой, В. Харитонова. М.: Издательство КоЛибри, Азбука-

Аттикус, 2011.

Черчилль У. С. Мускулы мира. / Пер. с англ. М.: Эксмо-Пресс, 2002.

Черчилль У. С. Саврола. Пер. с англ. З. Вольской. М.: Алгоритм, 2012.

Черчилль У. С. (ред.). Никогда не сдаваться. Лучшие речи Черчилля. [Речи отобраны и отредактированы внуком – Уинстоном Черчиллем]. / Пер. с англ. С. Чернина. М.: Альпина нон-фикшн, 2014.

Англоязычные издания

Официальная биография Уинстона Спенсера Черчилля

Основные тома

Churchill R. S. Winston S. Churchill: Youth. Vol. I. L.: William Heinemann, 1966.

Churchill R. S. Winston S. Churchill: Young Statesman. Vol. II. L.: William Heinemann, 1967.

Gilbert M. Winston S. Churchill. Vol. III. L.: William Heinemann, 1971.

Gilbert M. Winston S. Churchill. Vol. IV. L.: William Heinemann, 1975.

Gilbert M. Winston S. Churchill. Vol. V. L.: William Heinemann, 1976.

Gilbert M. Winston S. Churchill: Finest Hour. Vol. VI. L.: William Heinemann, 1983.

Gilbert M. Winston S. Churchill: Road to Victory. Vol. VII. L.: William Heinemann, 1986.

Gilbert M. Winston S. Churchill: Never Give In. Vol. VIII. L.: William Heinemann, 1988.

Сборники документов

Churchill R. S. The Churchill Documents: Youth, 1874–1896. Vol. 1. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2006.

Churchill R. S. The Churchill Documents: Young Soldier, 1896–1901. Vol. 2. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2006.

Churchill R. S. The Churchill Documents: Early years in politics, 1901–1907. Vol. 3. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2007.

Churchill R. S. The Churchill Documents: Minister of the Crown,

1907–1911. Vol. 4. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2007.

Churchill R. S. The Churchill Documents: At the Admiralty, 1911–1914. Vol. 5. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2007.

Gilbert M. The Churchill Documents: At the Admiralty, July 1914 – April 1915. Vol. 6. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2008.

Gilbert M. The Churchill Documents: *Escaped Scapegoat*, May 1915 – December 1916. Vol. 7. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2008.

Gilbert M. The Churchill Documents: War and Aftermath, December 1916 – June 1919. Vol. 8. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2008.

Gilbert M. The Churchill Documents: Disruption and Chaos, July 1919 – March 1921. Vol. 9. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2008.

Gilbert M. The Churchill Documents: Conciliation and Reconstruction, April 1921 – November 1922. Vol. 10. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2008.

Gilbert M. The Churchill Documents: The Exchequer Years, 1922–1929. Vol. 11. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2009.

Gilbert M. The Churchill Documents: The Wilderness Years, 1929–1935. Vol. 12. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2009.

Gilbert M. The Churchill Documents: The Coming of War, 1935–1939. Vol. 13. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2009.

Gilbert M. The Churchill Documents: At the Admiralty, September 1939 – May 1940. Vol. 14. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2011.

Gilbert M. The Churchill Documents: Never Surrender, May 1940 – December 1940. Vol. 15. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2011.

Gilbert M. The Churchill Documents: The Ever-Widening War, 1941. Vol. 16. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2011.

Gilbert M. The Churchill Documents: Testing Times, 1942. Vol. 17.Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2014.

Gilbert M., Arnn L. (eds.). The Churchill Documents: One Continent Redeemed, January – August 1943. Vol. 18. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2015.

Gilbert M., Arnn L. (eds.). The Churchill Documents: Fateful Questions, September 1943 to April 1944. Vol. 19. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2017.

Gilbert M., Arnn L. (eds.). The Churchill Documents: Normandy and Beyond, May – December 1944. Vol. 20. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2018.

Gilbert M., Arnn L. (eds.). The Churchill Documents: The Shadows

of Victory: January – July 1945. Vol. 21. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2018.

Gilbert M., Arnn L. (eds.). The Churchill Documents: Leader of the Opposition, August 1945 to October 1951. Vol. 22. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2019.

Gilbert M., Arnn L. (eds.). The Churchill Documents: Never Flinch, Never Weary, November 1951 to February 1965. Vol. 23. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 2019.

Сочинения Уинстона Спенсера Черчилля

Churchill R. S. (ed.). Europe Unite. L.: Cassell, 1950.

Churchill R. S. (ed). In the Balance. L.: Cassell, 1951.

Churchill R. S. (ed). Stemming the Tide. Boston: Houghton Mifflin, 1954.

Churchill R. S. (ed). The Sinews of Peace. L.: Cassell, 1948.

Churchill W. S. A History of the English-Speaking Peoples; Vol. I–IV. L.: Cassell, 2002.

Churchill W. S. Great Contemporaries: Churchill Reflects on FDR, Hitler, Kipling, Chaplin, Balfour and Other Giants of His Age. Wilmington, Delaware: ISI Books, 2012.

Churchill W. S. Ian Hamilton's March. L.: Longmans, Green and Company, 1900.

Churchill W. S. Liberalism and Social Problem. L.: Hodder and Stoughton, 1909.

Churchill W. S. London to Ladysmith via Pretoria. L.: Longmans, Green and Company, 1900.

Churchill W. S. Lord Randolph Churchill; Vol. I–II. L.: Macmillan, 1906.

Churchill W. S. Marlborough: His Life and Times; Book I–II (Vol. I–IV).Chicago: The University of Chicago Press, 2002.

Churchill W. S. Memoirs of the Second World War. Boston: Houghton Mifflin, 1987.

Churchill W. S. My Early Life. L.: Eland, 2002.

Churchill W. S. Painting as Pastime. NY.: Whittlesey House, 1950.

Churchill W. S. Savrola: A Tale of the Revolution in Laurania. L.: Longmans, Green and Company, 1900.

Churchill W. S. The End of the Beginning. Boston: Little, Brown and Co., 1943.

Churchill W. S. The River War. An Historical Account of the Reconquest of the Soudan; Vol. I–II. L.: Longmans, Green and Company, 1899.

Churchill W. S. The Story of the Malakand Field Force. L.:

Longmans, Green and Company, 1898.

Churchill W. S. The Second World War; Vol. I. L.: Cassell, 1948; Vol. II–VI. L.: Penguin Books, 2005.

Churchill W. S. The World Crisis; Vol. I–V. L.: Thornton Butterworth, 1923–1931.

Churchill W. S. The World Crisis 1911–1918. L.: Penguin Books, 2007.

Churchill W. S. Thoughts and Adventures. Wilmington, Delaware: ISI Books, 2009.

Другие книги

Addison P. Churchill the Unexpected Hero. Oxford: Oxford University Press, 2005.

Alkon P. K. Winston Churchill's Imagination. Lewisburg, Pennsylvania: Bucknell University Press, 2008.

Ashley M. Churchill as Historian. NY.: Charles Scribner's Sons, 1968.

Bell C. M. Churchill and Sea Power. Oxford: Oxford University Press, 2013.

Berlin I. Mr Churchill in 1940. L.: John Murray, 1965.

Best G. Churchill: A Study in Greatness. L.: Penguin Books, 2002.

Bibesco M. Sir Winston Churchill: Master of Courage; Translated from the French by V. Kean. NY.: The John Day Company, 1959.

Bonham Carter V. Winston Churchill as I knew Him. L.: Collins Clear-Type Press, 1965.

Brooke A. War Diaries 1939–1945. L.: Phoenix Press, 2002.

Browne A. M. The Long Sunset: Memoirs of Winston Churchill's Last Private Secretary. L.: Cassell, 1995.

Clarke P. Mr Churchill's Profession. Statesman, Orator, Writer. L.: Bloomsbury, 2013.

Colville J. The Fringes of Power: The Incredible Inside Story of Winston Churchill During World War II. Guilford, Connecticut: The Lyons Press, 2002.

Cowles V. Winston Churchill: The Era and the Man. NY.: Harper and Brothers, 1953.

Eade C. (ed). Churchill by his Contemporaries. L.: Reprint Society, 1955.

Gilbert M. In Search of Churchill. L.: Harper Collins Publishers, 1995.

Graebner W. My Dear Mr. Churchill. Cambridge, Massachusets: The Riverside Press, 1965.

Hastings M. Finest Years. Churchill as Warlord 1940–45. L.:

HarperPress, 2010.

Halle K. The Irrepressible Churchill: Stories, Sayings and Impressions of Sir Winston Churchill. L.: Robson Books, 1985.

Ismay H. The Memoirs of General the Lord Ismay. L.: Heinemann, 1960.

Jenkins R. Churchill. L.: Pan Books, 2002.

Langworth R. M. (ed.). Churchill by Himself. L.: Ebury Press, 2008.

Lukacs J. Churchill: Visionary. Statesman. Historian. New Haven & L.: Yale University Press, 2003.

Manchester W. The Last Lion: Winston Spencer Churchill; Visions of Glory: 1874–1932. NY.: Dell Publishing, 1989.

Manchester W. The Last Lion: Winston Spencer Churchill; Alone: 1932–1940. NY.: Dell Publishing, 1989.

McGowan N. My Years with Churchill. NY.: British Book Centre, 1958.

Moran C. Churchill at War 1940–45. L.: Robinson, 2002.

Moran C. Churchill. The Struggle for Survival 1945–60. L.: Robinson, 2006.

Pelling H. Winston Churchill. Ware: Wordsworth Editions Limited, 1999.

Ramsden J. Man of the Century: Winston Churchill and His Legend since 1945. L.: Harper Collins Publishers, 2003.

Reynolds D. In Command of History. Churchill Fighting and Writing the Second World War. L.: Penguin Books, 2005.

Roberts A. Hitler and Churchill: Secrets of Leadership. L.: Phoenix, 2004.

Rose J. The Literary Churchill: Author, Reader, Actor. New Haven: Yale University Press, 2014.

Roskill S. W. Churchill and the Admirals. Barnsley, South Yorkshire: Pen and Sword Books, 2004.

Shelden M. Young Titan. The Making of Winston Churchill. L.: Simon and Schuster, 2013.

Soames M. Clementine Churchill: The Biography of a Marriage. NY.: Mariner Books, 2003.

Soames M. Winston and Clementine: The Personal Letters of the Churchills. NY.: Mariner Books, 2001.

Toye R. The Roar of the Lion. The Untold Story of Churchill's World War II Speeches. Oxford: Oxford University Press, 2013.

Weidhorn M. A Harmony of Interests: Explorations in the Mind of Sir Winston Churchill. L.: Associated University Press, 1992.

Weidhorn M. Sword and Pen: A Survey of the Writings of Sir Winston Churchill. Albuquerque: University of New Mexico Press, 1974.

Wheeler-Bennett J. (ed.). Action this Day: Working with Churchill.

L.: Macmillan, 1968.

notes

Примечания

1

Приходится бабкой известной актрисе Хелен Бонэм Картер. – *Здесь и далее примечания автора.*

2

Игра слов – *Halifax* (Галифакс) и *Holy fox* (святой лис).

3

Компактные убежища во дворах домов, предложенные министром внутренних дел Джоном Андерсоном.

4

Мф. 25:29.

5

* Ударить массой (*фр.*).

6

Пустой звук, и больше ничего (*лат.*).

7

За октябрь 1942 года объем британских потерь в результате действий немецких подводных лодок составил 619 тысяч тонн, за ноябрь – 729 тысяч тонн.

8

Потери торгового судоходства.

9

Парадокс Элсберга, или эффект нетерпимости неопределенности, открытый психологом Даниэлем Элсбергом в 1961 году, утверждает, что люди предпочитают выбирать варианты, для которых вероятность благоприятного исхода известна, вместо вариантов, для которых такая вероятность неизвестна.

10

Поэма «Прелюдия». Книга 14. Заключение.

11

Еккл. 1:11.

12

Перевод К. И. Чуковского.

13

Здесь и далее в этой главе под оппортунизмом понимается не удовлетворение частных интересов (от лат. *opportunus* – «удобный, выгодный»), а использование возможностей (от англ. *opportunity* – «шанс, возможность»).

14

Благо народа – высший закон (*лат.*).

15

Еккл. 4:13.

16

Пауль фон Гинденбург с 1916 по 1919 год занимал пост начальника Генерального штаба, Эрих Людендорф – генерал-квартирмейстера (заместителя начальника штаба).

17

Фрэнсис Моватт (1837–1919) – финансовый эксперт, советник министров финансов Гладстона и Дизраэли, в период с 1894 по 1903 год занимал пост постоянного заместителя главы Казначейства.

18

Речь идет о цитате из трактата Тацита «Диалог об ораторах» в переводе Питта-младшего.

19

Перевод А. Н. Неведомского.

20

Положение обязывает (*фр.*).

21

В целом (*фр.*).

22

Александр Поуп (1688–1744). «Опыт о человеке». Эпистола 4. Перевод В. Микушевича.

23

Устное слово исчезает, написанное остается (*лат.*).

24

Интересно отметить, что первое (не считая артикля) слово в названии книги (*The Story of the Malakand Field Force*) помимо «истории» переводится также как «сюжет» и «фабула».

25

Акт V, сцена 2. Перевод Н. Рыковой и автора.

26

Перевод Е. Ф. Корш.